الإدارة بنجاح

الدكتور
محمد حسن أحمد





الإدارة بنجاح

الإدارة بنجاح

تأليف

الدكتور محمد حسن أحمد

الطبعة الأولى

١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2007/7/2248)

658

أحمد، محمد

الإدارة بالنجاح/ محمد حسن أحمد.- عمان:

دار كنوز المعرفة: 2007

( ) ص.

ر.إ: (2007/7/2248).

الواصفات: /الإدارة//إدارة الأعمال//إدارة الأفراد/

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

جميع الحقوق الملكية والفكرية محفوظة لدار كنوز المعرفة - عمان- الاردن، ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنفيذ الكتاب كاملا أو مجزءا أو تسجيله على أشرطة كاسيت أو إدخاله على كمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً



دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع

وسط البلد - مجمــع الفحيص التجاري
تلفاكس: 4655877 6 00962 - موبايل: 5525494 79 00962 ص. ب 712577 عمـان
E-Mail: dar_konoz@yahoo.com

ردمك: ISBN 978 – 9957 – 463 – 56 - 4

تنسيق وإخراج صفــــاء نمر البصار 079 6404300

فهرس المحتويات

الفصل الأول: مقدمة في الإدارة

الفصل الثاني: الحكمة الإدارية

الفصل الثالث: الإدارة الناجحة

الفصل الرابع: نماذج إدارة الناس

الفصل الخامس: مهارة الإدارة بالأفكار

الفصل السادس: تولي إدارة نفســك

الفصل السابع: عملية إدارة الفريق والجماعات

الفصل الثامن:عملية إدارة الفريق والجماعات

المقدمة

أصبح معلوماً لدى الجميع بأن الإدارة تتطلب تنفيذ يناسب عصر اتسم بالتقدم العلمي والفكري والتقني، ويجب أن تشمل الإدارة بنجاح مرورها عبر مختلف التغيرات من ثقافية واقتصادية واجتماعية وتربوية وعلمية وغيرها. حتى تستطيع تحقيق غايتها الأساسية والتي تعتمد بصورة رئيسية على الاستخدام الفاعل.

والحقيقة ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين يظهر الاهتمام المتزايد بالإدارة، خاصة مع زيادة الاتجاه نحو توسع حجم الاهتمام بها، كما نلاحظ تطور الأساليب المستخدمة فيها، فلم تعد الإدارة مجرد فن يعتمد على المهارات والخبرات فحسب، بل أصبحت عنصراً هاماً وجوهرياً في العملية الإدارية الناجحة كي تقوم بدور رئيسي في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المناسبة.

وقد اقتضت طبيعة هذا الكتاب أن يُقسم إلى ثمانية فصول كما يلي:-

الفصل الأول: مقدمة في الإدارة.

الفصل الثاني: الحكمة الإدارية.

الفصل الثالث: الإدارة الناجحة.

الفصل الرابع: نماذج إدارة الناس.
الفصل الخامس: مهارة الإدارة بالأفكار.
الفصل السادس: تولي إدارة نفسك.
الفصل السابع: عملية إدارة الفريق والجماعات.
الفصل الثامن: عملية إدارة المشروعات.

المؤلف

الفصل الأول

مقدمة في الإدارة

الفصل الأول

مقدمة في الإدارة

مفهوم الإدارة

أن الإدارة كلمة ليس لها معنى واحد له صفة القبول العام إذ يمكن تعريفها بعبارات مختلفة، ولكن المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته بأنه:

مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف.

والمفهوم الشامل للإدارة يتضمن:

1- العمل الإداري يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة، وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها إلى أربعة تصنيفات هي:

أ- التخطيط

ب- التنظيم

جـ- التوجيه

د- الرقابة

2- العمل الإداري يتضمن الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تتعامل معها المنظمة وهي موارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية.

3- العمل الإداري هو عمل هادف يسعى إلى تحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف.

4- أن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.

هل الإدارة علم أم فن؟

اختلف الكتاب والممارسون في الإدارة من حيث كونها علماً خالصاً أم فناً خالصاً أم مزيجاً من العلم والفن؟

لذلك اعتبرت الإدارة فن خالص، حيث يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تتطلب مهارات ومواهب إنسانية، خاصة يتم تنميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لأن الإدارة تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم وسلوكهم، وهذا التعامل يحتاج إلى مهارة وموهبة في المديرين، وكما يوجد مبدعون في أي مجال، فإن هناك مديرون ماهرون في مجالهم.

كما اعتبرت الإدارة علم خالص، حيث يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني، حيث أن العلم يقوم على جميع المعلومات والبيانات والملاحظات وتنظيمها وتفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها، ويرى هؤلاء أن الإدارة المعاصرة لها جوانب من العلم، فالكثير

من الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع إلى البحث وتختبر علمياً، كما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدماً في كثير من مجالات وأنشطة الإدارة.

وإن اختلفت الأسلوب العلمي في مجال الإدارة شأنه في ذلك العلوم الإنسانية عن مجالات العلوم الطبيعية.

الإدارة علم وفن، فنحن إذا اعتبرنا الإدارة فناً، فإن هذا لا يعني إنكار وجود العلم فيها، لأن أي فن لابد وأن يعتمد على علم مساند، وأي فن لابد له من علم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي هو البحث عن تطبيقه عملياً، فلابد من وجود مهارات ومواهب معينة حتى يمكن تطبيقه بنجاح، وهذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الخلاق لدى الممارس. والإداري في أي موقع أو مجال يحتاج للإلمام بعلوم أخرى بجانب خبراته الإدارية كالإحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وغيرها من العلوم.

من هو المدير الناجح؟

الذي يحسن استخدام المهام الإدارية، فإذا أحسن التخطيط على أساس بعد النظر وسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة، والحلول الممكنة، وتوافرت لديه ملكة التنظيم التي تجعل منه منظماً ماهراً، وكان تعامله مع مرؤوسيه على أساس سليمة قوامها التنسيق التام بين نشاطاتهم ومهامهم، وأقام نظام للاتصالات يسهل نقل المعلومات والبيانات من خلال نظام محكم للتقارير، وأحسن التصرف في الاعتمادات المالية وأوجه حرفها، كان قائداً إدارياً ناجحاً.

وظائف الإدارة

إن العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي حيث ينطوي على ممارسة مجموعة من الأنشطة يطلق عليها الوظائف. وهي: التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة.

أولاً: التخطيط:

ينطوي التخطيط على محاولة استشراق المستقبل والتنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل، والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها، وتعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الحقائق والمعلومات عن موقف معين، ومن ثم يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل، وما هو الواجب عمله؟ ومتى؟ وما هي المواد اللازمة لإنجازه؟ ويركز التخطيط على دعامة أساسية تتضمن الأهداف ووضع الاستراتيجية ورسم السياسات وتحديد الإجراءات والقواعد ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

ثانياً: التنظيم:

تنطوي هذه الوظيفة على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط ثم تقسم وتجزئة في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام.

وتتضمن هذه الوظيفة أيضاً تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمستوياتها المتنوعة.

ثالثاً: التوجيه:

تهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملية على نحو

يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

رابعاً: الرقابة:

تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.

والرقابة وظيفة إدارية وعملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

أهداف الرقابة

1- حماية المصالح العامة، وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

2- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

3- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هـذه العنـاصر وتحفيزهـا معنويـاً ومادياً.

عناصر الرقابة

1- تحديد الأهداف ووضع المعايير.

2- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.

3- قياس الفروق والتعرف على أسبابها.

4- تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.

وهكذا وبمراجعة الأداء وقيـاس النتـائج ومقارنتهـا مـع الإنجـاز المخطـط والتحقـق مـن بلـوغ الأهـداف، وصـولاً إلى التنفيـذ المنـتظم تتكامـل عنـاصر العملية الرقابية، وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها.

أساسيات الرقابة

لكي تتم الرقابة على أساس سـليم ولـكي يـتم الأداء والإنجـاز عـلى النحـو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة ولأجل أن تكون الرقابة أكـثر فاعليـة فلابد من الاسترشاد ببعض المبادئ. ومنها:

1- اتفاق النظام الرقابي المقترح مـع حجـم وطبيعـة النشـاط الـذي تـتم الرقابـة عليه.

2- تحقيـق الأهـداف عـلى المسـتوى العـالي مـن الفاعليـة والكفايـة والعلاقـات الإنسانية السليمة.

3- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

4- الوضوح وسهولة الفهم.

5- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

6- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.

7- دقة النتائج ووضوحها.

8- استمرارية الرقابة.

9- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

10- الاقتصاد والمعرفة.

وسائل الرقابة

1- الموازنة التقديرية.

2- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.

3- السجلات.

4- الملاحظة الشخصية.

5- التقارير الإدارية.

أنواع الرقابة

1- الرقابة حسب المعايير: وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج.

أولاً: الرقابة على أساس الإجراءات:

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على

التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة وعن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

ثانياً: الرقابة على أساس النتائج:

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقدم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

2- الرقابة حسب موقعها من الأداء: وتتضمن الرقابة السابقة واللاحقة وكما يلي:

أولاً: الرقابة السابقة:

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بالنصوص القانونية والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات. وتهدف أيضاً إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

ثانياً: الرقابة اللاحقة:

وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً. أن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

3- الرقابة وفقاً لمصادرها:

وتتضمن الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، كما يلي:

أولاً: الرقابة الداخلية:

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ثانياً: الرقابة الخارجية:

يعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية. ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، من ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبُعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في إتجاهاتها.

معوقات نجاح النظم الرقابية

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:

1- الرقابة الزائدة:

يقبل العاملين عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

2- التركيز في غير محلة:

تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينـة لا تتفـق مـع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محـدودة جـداً مـما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:

يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقـت يتطلـب النظـام الرقـابي الرقابـة اللصـيقة والمراجعة التفضيلية لكل جزئيات العمـل، مـما يـرتبط سـلبياً بقبـول العـاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

4- عدم التوازن بين العائد والتكاليف:

قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافأت التي يحصل عليها العـاملين مـن أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

5- عدم ا لحيادية:

قد يؤدي عدم تصـميم الـنظم الرقابيـة بشـكل محايـد إلى عـدم قبـول ا لعاملين لهذه النظم.

الفصل الثاني

الحكمة الإدارية

الفصل الثاني

الحكمة الإدارية

تمهيد:

إن الإدارة الصحيحة والقويمة لأي عمل مهما كان صغيراً أو كبيراً تحتاج إلى حكمة، لأن الإدارة تتعامل مع بشر وليس مع مجموعة من الأجهزة والآلات. فرب كلمة صغيرة فعلت فعل السحر في نفس سامعها فدفعته إلى الأمام وأيضاً ربك كلمة فعلت في نفس سامعها فعل السحر فألقت به إلى الهاوية.

إن الإدارة فن قيادة الرجال والرجال لهم مشارب شتى، ولا يستطيع أحد مهما أوتي من قوة أن يقودهم إلا بالحكمة، وتمثل بنبيك في حسن قيادته لصحابته، فقد قال الله ﴿فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك﴾.

النصائح الإدارية:

والحكمة أن تضع كل شيء في مكانه، الغضب والحزم والشدة في المواضيع التي تحتاج إلى ذلك، واللين والتسامح والرحمة أيضاً في

المواقف التي تتطلب ذلك. وإليك أخي المدير بعضاً من النصائح الإدارية. ومنها ما يلي:

1- اهتم بكل العاملين معك –تعرف عليهم وتعرف على مشكلاتهم وتعرف على ما يسعدهم وما يحزنهم، وتعرف على اهتماماتهم وكن قريباً منهم بروحك قبل جسدك، فيكونوا قريبين منك بل ذروة من جوارحهم، تفقد غائبهم وأرسل من يسأل عنه، أو إذا وجدت متسعاً افعل أنت ولن تندم أبداً، ولا تتعلل بكثرة المرؤوسين، فقد تفقد رسولك جيشاً به ثلاثون ألفا وقال (ما فعل كعب بن مالك).

2- لا تكلفهم من الأعمال ما لا يطيقون –لأنك إذا أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع، ولكن كن دائماً رفيقاً بهم لإنجاز عملك ولا تتعلل أنك تستطيع إنجاز ذلك، فلا تتوقع أن يمكثوا ساعات عمل أكثر من المطلوب منهم، أو تتوقع أن يحملوا معهم العمل إلى منازلهم كما تفعل أنت، لكن حاول أن تجعلهم يخلصون في أدائهم لأعمالهم خلال الفترة التي يعملون فيها داخل المؤسسة. ولا تنس أن قدرات الناس غير متساوية، وهذه في حكمة الله سبحانه وتعالى، فتعامل معهم على هذا الأساس. ولا تتعامل معهم على أنهم مجرد آلات أو دمى تحركها وقتما شئت وإلى أي مكان شئت، ولكن عامل الناس كما علمك سيدنا محمد (عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به).

3- من حكمتك في معاملة العاملين معك أنك تعامل كل شخصية على حدة، فما يصلح لهذا قد لا يصلح لذلك، فالعبد يقرع بالعصا والحر تكفيه الإشارة. ونظراً للفروق بين الشخصيات فعليك أن تتعامل بالحكمة، فلا تستعمل العصا مع الحر، ولا تستعمل الإشارة مع العبد.

4- لا تجعل العلاقات الشخصية تطغى على العمل حتى لا تتسبب في إفساد العمل، فالعلاقات الاجتماعية لا تنجح العمل إلا إذا أبقيت مستقلة عنه.

5- لا تربط العمل بأي شخص مهما كان موقعه، بل اجعل عملك متحرراً من أي شخص بحيث لا يتأثر العمل بوجود أي شخص أو بغيابه، وستجني خيراً كثيراً بهذا السياسة إن شاءالله، أما لو تعلق عملك بأي شخص فسوف تخسر كثيراً، وخاصة إذا قوي نفوذه.

6- حاول أن تقلل من سلطاتك، فلا تجمع كل السلطات كلهافي يدك بل حاول أن تعطي مساحة من الصلاحيات للمعاونين لك لإيجاد كوادر عمل أخرى تأخذ منك الخبرات في وجودك، فإذا حدث خطأ فيمكن تداركه بوجودك بينهم.

7- حاول أن تحتاط كثيراً في كلماتك بأن تختارها جيداً، فكلمات المدير لها بريق خاص عند المرؤوسين، فحاول أن تستخدمها كسلاح لدفع عملك إلى الأمام، وأيضاً تحفيز مرؤوسيك لإنجاز الأعمال.

8- لا تتكبر أن تعترف بالخطأ إذا أخطأت، بل بادر بذلك ولا تظن أن ذلك سيقلل من شأنك بينهم بل سيرفع من شأنك كثيراً، وأيضاً لتعطيهم المثل والقدوة, ولست خيراً من عمر بن الخطاب –رضي الله عنه- يوم أن راجعته امرأة وهو على المنبر فاقتنع بخطئه وقال: أصابت امرأة وأخطأ عمر. وأخيراً: كما تجازي المخطئ وتحرس على ذلك لتحقيق الحزم في مؤسستك عليك أن تشكر وتتمن للمحسن الذي يحرص على تأدية العمل المطلوب منه، ولا تنظر لكون العمل كبيراً أو صغيراً، المهم أنه قد أنجز العمل المطلوب منه، فينبغي أنت توجه له كلمة شكر.

الفصل الثالث

الإدارة الناجحة

الفصل الثالث

الإدارة الناجحة

تمهيد:

الإدارة هي الحصول على نتائج من خلال ناس آخرين، والإدارة الجيدة هـي التي تركز على كل من النتائج على حساب الناس والاعتنـاء بالنـاس عـلى حسـاب النتائج. والنجاح كمدير يتحدد بكيفية إدارية للآخرين، وهي عملية صـعبة يكـثر فيهـا الغمـوض والتعقيـد. أنهـا لا تتعلـق بتطبيـق خـبرة فنيـة وليسـت وظيفـة لمتخصص وأنما على العكس تحتاج لنظرة عريضة سمحة وعنصر بديهي قوي.

والغرض من هذا الكتاب هو مساعدتك لإدارة الناس بشكل نـاجح والـذين أنت مسؤول عنهم مباشرة، حيث يتعلق بموضـوع الإدارة المتجهـة لأسـفل وإدارة فرق المشروع التي يهتم بها الكثيرون الآن، وهـذا مـا سـنتحدث عـنهما في فصـول قادمة.

وبافتراض أن القارئ ليس جديداً كليـة عـلى عمليـة الإدارة ويحتـاج إلى أن يؤديها أحسن فإنه يسأل:

- ماذا أفعل عندما أتولى إدارة؟ هل أفهم نفسي والآخرين؟
- كيف يمكن أن أساعد الناس ليتعلموا ويتطوروا؟

- ماذا الذي يخلق علاقات عمل جيدة وسيئة؟ كيف أثر في فريقي؟

- كيف أتعامل مع أي نزاع؟ ما هو الاتصال بدون كلمات؟

- ما الذي يفعل اللقاءات؟ كيف أثر في أداء فريقي؟

- كيف أساعد الناس ليتدبروا أمر التغيير؟ ما الذي يساعد الناس على أن يعملوا أحسن؟

والناس وإن كان يتعذر التنبؤ بهم وتعريفهم إلا أن المعتقد أنهم يريدون أن يؤدوا عملاً جيداً ويحققوا إسهاماً. وواجب مديرهم أن يساعدهم في هذا الإسهام. والكتاب مخطط ليبدأ بأداة الإدارة المباشرة. [المحادثة] وبعد ذلك خصص فصلاً لكل من [دفع إنجاز العمل] [تطوير الناس كأفراد ثم تكوين الفريق] و [الاعتبارات الخاصة بإدارة الفريق].و [اقتراحات اللاحق] و [استخدام النماذج المعممة في الكتاب للمساعدة على زيادة الفهم والمساعدة على الرؤية الأكثر وضوحاً والتصرف الأكثر رشداً.

الإدارة بالمحادثة:

الإدارة بالمحادثة هي الحصول على النتائج من خلال أشخاص آخرين وذلك أساساً بواسطة المحادثة. وقدرتك على أداء محادثات منتجة تحدد مدى جودتك في:

1- توصيل الأغراض.

2- تحقيق الإقحام.

3- حل المشاكل.

4- إعادة النظر في التقدم.

وفي محادثاتك عليك أن تحدد النتائج المرجوة وأن تساعد الفريق لتحقيق هذه النتائج، وأن تعطي تغذية خلفية بالنسبة لأدائها.

والحالات الآتية يمكن إدارتها عن طريق المحادثة ومنها:

أ- إدارة التنوع.

ب- الإقناع للناس بعمل ما تريد.

جـ- جعل الناس يعملون ما وافقوا على عمله.

د- المفاوضة الأكثر فعالية.

هـ- الحزم بدون جرح المشاعر.

و- الإقناع والتأثير.

ط- جعل الناس يتعاونون.

ل- جعل الناس يفكرون في أعمالهم تفكيراً خلاقاً.

ي- إقحام الناس أكثر في تخطيط أعمالهم.

لماذا تفشل المحادثات

المحادثة هي مهارة حياة ونحن عادة نتوقع المضي قدماً في اكتسابها، والمشكلة الرئيسية هي أن المحادثات سريعة وأي حركة خاطئة في حموة اللحظة قد تفسد المحادثة في ثوان قليلة. ويمكن ترتيب الأسباب العامة لفشل المحادثات كما يلي:

1- **سياق الكلام في المحادثة**

وتشمل الظروف السيئة مثل:

أ- سوء اختيار الوقت.

ب- عدم توفير وقت كافي.

جـ- المكان غير المريح.

د- عدم توفير العزلة.

2- القصور في المهارات

تنطوي كل محادثة على تحركات وتقاليد وأساليب معينة، وإذا غابت يمكن أن تصبح المحادثة محدودة وغير فعالة. وبعض القصور في هذا المهارات يتمثل في ما يلي:

أ- بدء المحادثة بدون إعداد مسرح الأحداث.

ب- عدم الإصغاء.

جـ- ترك الأشياء لم تقال.

د- قول أشياء بالشفرة وليس مباشرة.

هـ- الكلام بلغة الأفكار التجريدية بدلاً من التفصيلات المحددة.

و- سيطرة جانب واحد على المحادثة.

ف- محاولة تطوير أراء بدون حقائق كافية.

ق- عدم وجود تلخيص.

ع- رفض الاعتراف بما يقوله الشخص الآخر.

ي- إنهاء المحادثة بدون تلخيص أو الاتفاق على ما يعمل بعد ذلك.

3- افتراضات خاطئة

تبدأ جميع المحادثات من افتراضات هي:

أ- كل منا يعلم ما نتكلم عنه.

ب- كل منا يريد أن يتفق.

جـ- نعرف كيف ينظر الشخص الآخر إلى الموقف.

د- لا ينبغي أن نظهر شعورنا.

هـ- الشخص الآخر عليه بعض اللوم بالنسبة للمشكلة.

و- إننا يمكن أن نكون أمناء بشكل موجع.

ق- إننا نحتاج لأن نحل مشكلة الشخص الآخر.

ي- إننا على حق وهم على خطأ.

وتحت هذه الافتراضات قد يكون هناك افتراضات أكثر عمقاً، وكلما فكرنا في النماذج الفكرية حول طبيعة المشكلة ونوع النشاط ودورنا كمديرين، كلما فكرنا في النماذج التي تتعلق بمحادثاتنا، وكلما لاحت لنا نماذج أكثر. ونحن نحاول أن نستخدم النموذج الخاص بنا للطرق على نموذج الشخص الآخر حتى يستسلم. وهذه هي المحادثة العدوانية التي تعتبر من أهم أسباب فشل المحادثات.

المحادثة العدوانية

المحادثة العدوانية تقيم مباراة ملاكمة بين نماذج فكرية متنافسة ولفرض نظام على الجدل بين الدماغ عن الرأي ومهاجمة الرأي الآخر الذي اختراعنا المناقشة، وهي أحسن أنواع المحادثة، وربما كانت النوع الوحيد المجدي، محادثة عملية الإدارة. والمناقشة قد تكون التركيبة المنهجية الوحيدة التي نعرفها للمناقشة.

آراؤنا هي أفكار نضجت وهي افتراضاتنا حول ما يجب أن يكون صحيحاً وليس أحكاماً نهائية حول ما هو صحيح في ظروف معينة. آراؤنا تتضمن:

أ- روايات (عما حدث وما يمكن أن يحدث ولماذا حدث).

ب- شروحات (لماذا ساءت الأمور، لماذا فشلنا).

جـ- تبرير لفعل ما فعلنا.

جـ- إشاعات (ربما لجعلنا نشعر بأننا أحسن على حساب الآخرين).

هـ- تعليمات (لإعفائنا من القلق والتفكير).

و- ارتكاب الخطأ (لفرض قوة على الشخص الآخر).

والمشكلة الرئيسية للمحادثة العدوانية هي أنها تمنع الحق من ان يزغ، وتؤدي إلى تطوير أربعة أنواع للتفكير هي:

1- التفكير الانتقادي – الأساس المنطقي للتفكير الانتقادي أننا بالبحث عن فكرة ما يمكن أن نقويها إلا أننا نأخذ النقد كأنه موجه لنا شخصياً أو كرفض.

2- التفكير المعني بالفرد – في المحادثات العدوانية يتأثر السبب بالانفعال وتستخدم المناقشة كذريعة لتسجيل نقاط في صفنا. وغالباً ما نجد أنفسنا ندافع عن أفكار قد لا نكون مشدودين بها بقوة لأننا بدفاعنا عن الفكرة ندافع عن أنفسنا.

3- التفكير الجامد – المحادثة العدوانية لا تعدو عن كونها تقوي الافتراضات عن طريق منا لصحة الواحد منها بالآخر وتدفعنا لأن نجعل افتراضاتنا أكثر جموداً. والتفكير الجامد عادة ما يكون نتيجة:

أ- عادة أو عرف (هذه هي الطريقة التي نعمل بها هنا).

ب- الجهل العنيد (التفكير بهذه الطريقة يعفينا من عناء محاولة التفكير بطريقة أخرى).

4- التفكير السياسي – المحادثات العدوانية تستمر ذاتياً. أنها دورية ويمكن أن تتصاعد بسهولة. أننا عندما تهاجم آراؤنا نرد بالطريقة نفسها لإطالة النزاع. وقد نشعر أنها غير منتجة وغير سارة ولكننا نشعر بعدم قدرتنا على فعل أي شيء آخر.

ما هي المحادثة

المحادثة هي وسيلة لخلق تفاهم مشترك. وهذه الفكرة محتواه في الكلمة المتأنقة (الحوار المسرحي). والتفاهيم المشترك هو الحل الأمثل الذي ينبغي أن تستهدفه جميع المحادثات. والمحادثات لها قواعد وحركات نمطية تحكم التكلم والاستماع اللذين لا تستقيم المحادثة إلا بهما.

ونوعية المحادثة تعتمد على نوعية الاستماع أكثر مما تعتمد على نوعية الكلام، لأننا بواسطة الاستماع نوجد الأرضية المشاعة والتفاهم المشترك اللذين ننشدهما.

والمستمع يتحكم في سلوك المتكلم بالطريقة التي يستمع بها من خلال النظرة ووضع الجسم وهزة الرأس وكتابة ملاحظات وغير ذلك.

موازنة الدفاع والاستعلام

استخدم (بيتر سنيح) مؤلفات القاعدة الخامسة للانضباط، كلمتي الدفاع والاستماع لوصف التكلم والاستماع. التكلم هو الوسيلة التي ندافع بها عن وجهة نظرنا والاستماع هو عملية الاستعلام عن وجهة نظر الطرف الآخر.

والمحادثات العدوانية هي دفاع صرف. والدفاع بدون استعلام يتصاعد إلى نزاع. ولكن المحادثات الصرخة هي الأخرى غير مرضية. أننا إذا ركزنا فقط على الاستماع للطرف الآخر نتعرض لنتيجة غير واضحة أو لا نصل لنتيجة أبداً، وأحسن المحادثات توازن بين الدفاع والاستعلام.

تحسين استماعك

تتضمن أعراض الاستماع الضعيف، التي نعرفها جيداً ونتوقعها وحتى نطور تكتيكات لنكافحها تتضمن ما يلي:

أ- شجب فكرة كلية.

ب- انتقاد طريقة المتكلم في الأداء.

جـ- الإجابة على جزء فقط مما يكون الشخص الآخر قد قاله.

د- المقاطعة.

هـ- السرحان.

و- الاستجابة لما يصرف الانتباه.

ط- الانشغال بمحادثة أخرى.

ع- التهرب من الموضوع.

غ- استخدام لغة عاطفية.

ي- النوم المتقطع.

وعلى العكس يمكن جميعاً أن نستمع جيداً عندما نحفز لذلك. مثلاً يمكن أن:

نحب أو نعجب بالمتكلمين، نريد أن نرفع مكانتهم، تعتقد أن لديهم شيئاً مهماً نعرف أنه سيطلب منا أن نحلق ونتوقع أن نكافأ على الاستماع بدقة، يكون لدينا حاجة شديدة لاستماع نعي أن الاستماع الفعّال يجعل منا مديرين أفضل.

جميع المحادثات تتكون لكل مشارك فيها من محادثين وهما:

1- المحادثة الخارجية.

2- المحادثة الداخلية.

أن الخطوة هي أن تغلق المحادثة الداخلية الطريق أمام المحادثة الخارجية. عندما تعقد محادثة أعمال إدارية، انصت لمحادثتك الداخلية.

ماذا تقول لك أنك قد تكون بصدد إعداد رد تطوير حل تصور وتخيل ملاحظتك التالية:

1- الحكم على ما يقوله المتحدث.

2- التركيز على بعض ما كان يقوله حالاً.

3- مقارنة أفكار بغيرها في ذهنك.

4- التخطيط لكيفية الفوز.

5- التفكير في مجال سريع للتهرب.

6- تهنئة أنفسنا على كوننا أكثر براعة من المتحدث.

7- الشعور بحب الاستطلاع بالنسبة لشيء مختلف تماماً.

ويمكن أن تتدبر أمر محادثتك الداخلية عن طريق:

أ- تدوين نقاط عن ملاحظاتك الداخلية حتى يمكنك أن نضمها لحساب أحد الطرفين.

ب- تعليل محادثتك الداخلية وتضمينها في المحاولة الخارجية.

جـ- التمهل قبل أن تتكلم لتستمع للمحادثة الداخلية.

الوصايا العشر للاستماع الفعال

1- امتنع عن الكلام.

2- أظهر اهتمامك.

3- لا تقاطع.

4- ضع نفسك مكان المتحدث.

5- إصغي لبصيرتك (ما قد يقوله المتحدث يعنيه وجسمه وإيماءاته).

6- استمع للآراء التي قد تثير أفكاراً جديدة دون مذكرات بالأفكار التي ترجع إليها فيما بعد. والاهتمام بالصورة الملونة وبلغة العقل التي يمكن لك أن تستكشفها وتخبرها.

7- شجع تحاشي عدم الموافقة أو الانتقاد.

8- تساءل عما في الفكر من رأي جيد.

9- دقق تفهمك ولا تفترض معرفتك لما يعنيه المتحدث. وأعد صياغة ما يقوله بكلمات من عندك.

10- امتنع عن الكلام.

استخدام الأسئلة

تفعل الأسئلة أكثر من أي نوع آخر من المساهمة الكلامية لتحسين نوعية المحادثة وهي:

1- الأسئلة المغلقة يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا فقط، وهي مفيدة في تثبيت الحقائق وتوضيح التفاصيل وإزالة الغموض، وتساعد على إيقاف عدم ترابط المحادثة.

2- الأسئلة المفتوحة لا يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا. أنها تفتح المناقشة أو تركز على تفاصيل معينة، وتساعد أيضاً على أن تثبت الأفكار وكذلك الحقائق. وتعتبر الأسئلة المفتوحة في الكلمات التي تبدأ بكلمة من الكلمات الستة وهي:

لماذا/ من/ ماذا/ كيف/ أين/ متى.

3- أسئلة خاصة تسعى للحصول على تفصيلات معينة، ويمكنها أن تكبل المتحدث بطلب دليل قوي لفكرة ما.

4- أسئلة عكسية تلقى ملاحظة بطريقة ودية للمتحدث هل تعني (ما هو رأيك بالنسبة لما قلته تواً؟

سلم الاستدلال

طور كرس ارجيريس نموذجاً قوياً ليساعدنا على أن نستخدم أسئلة أكثر فعالية في المحادثات، حيث صور فيه طريقتنا في الكلام كسلم عند قاعدته الملاحظة وفي أعلاه النشاط. من ملاحظتنا أنها تخطوا على الدرجة الأولى للسلم باختيار البيانات وعلى الدرجة الثانية نستنتج المعنى بالاستعانة بخبرتنا من بيانات سابقة. وعلى الدرجة الثالثة نعمم هذه المعاني في افتراضات على الدرجة الرابعة والتي نعد نماذج ذهنية (أو معتقدات) من هذه الافتراضات نعمل على أساس نماذجنا العقلية.

وسلم الاستدلال يوفر لنا اختيارات أكثر حول كيف نتصرف في محادثة، ويساعدنا لأن نتأنى في تفكيرنا ويوفر لنا الفرصة لأن:

1- نصبح أكثر وعياً بتفكيرنا.

2- نجعل هذا التفكير متاحاً للأشخاص الآخرين.

3- نسأل عن تفكيرهم.

ومفتاح استخدام سلم الاستدلال هو أن توجه أسئلة لنحصل على الاختلافات في الطريقة التي نفكر بها. ما نتفق فيه وكيف نصل إلى فهم مشترك. وفيما يلي بعض الأمثلة:

أ- ما هي البيانات التي تستند عليها فيما قلته.

ب- هل نتفق على البيانات.

جـ- هل نتفق على ما تعنيه هذه البيانات.

د- هل يمكنك أن تشرح لي تعليلك.

هـ- عندما تقول (ما الذي قلته هل يعني إعادة صياغتي لما قلته).

وإذا اقترح أحد الأفراد طريقة للعمل، يمكن للآخر أن يهبط على السلم بحذر سائلاً:

لماذا تعتقد أن هذه الطريقة قد تجدي؟ وما الذي يجعلها خطة جيدة؟ وما هي الافتراضات التي تعتقد أنك قد تأخذ بها؟ وهل اخذت في الاعتبار؟

كيف يمكن لهذه الطريقة أن تؤثر؟

هل يعني ذلك أن ...؟

هل يمكنك أن تعطي مثالاً؟

وسلم الاستدلال يمكن أن يساعدنا في أن نعرض تفكيرنا على الشخص الآخر ليدرسه، إذا اقترحنا خطة عمل يمكن أن نسأل:

هل يمكنكم أن تروا أي أخطاء في تفكيري؟

هل لكم في هذا الموضوع نظرة مختلفة؟

كيف يمكنكم تجميع الموضوع؟

هل يبدو الموضوع مختلفاً في ظروف مختلفة؟

هل افتراضاتي صحيحة؟

هل فاتني أي شيء؟

نموذج للمحادثات البارعة

من المفيد أيضاً أن يكون لديك أيضاً كمدير نموذجاً لهيكل عام للمحادثات، يساعدك لجعل محادثاتك أكثر كفاءة وإنتاجياً. وتذكر أن محادثتك كمدير لها صفتان مميزتان هما:

1- المحادثة التسير موضوعياً – أنك تعقد المحادثة لسبب وينبغي أن يكون لها نتيجة، وهذه النتيجة قد تختلف عما تتوقعه عندما بدأت المحادثة.

2- أنك تتحكم في المحادثة – المتحكم في المحادثة لا يعني أن تفرض خط سيرها أو نتيجتها، ولكن لك أن تؤمها.

نموذج مدخل المراحل للمحادثة

1- حي، وهي المرحلة الأولى والتي حضر مسرح العمل فيها، حيث يجب أن تجهز نفسك والشخص الآخر للمحادثة وذلك بذكر أغراضك استنبط ما يعرفه كل منكما.

2- اكتسب، وهي المرحلة الثانية بالنسبة لك هي مرحلة الاستماع، وركزت على اكتساب المعرفة من الشخص الآخر ولا تعطي أي معلومات عنها.

3- جهز، وهي المرحلة الثالثة لخص ما درسته وقدم المعلومات التي عليك أن تقدمها.

4- انصرف، جهز ما وافقت عليه بذكر نتيجة المحادثة بوضوح، ومن أهمها الإجراء الذي ينجم عنها ومن الذي يقوم به والموعد المحدد له ومن الذي سيتابع التقدم فيه.

وكل موضوع فيما يلي في الكتاب مبنياًعلى هذا النموذج البسيط الذي يوفر لك إطاراً سهلاً للتحقق من أن المحادثة لا تخرج عن خط سيرها وتحقق نتيجة عملية.

أنواع المحادثة

يمكن تطوير هذه النموذج البسيط بحيث يحتوي على أربعة محادثات لكل من:

1- العلاقة.

2- الإمكانية.

3- الفرصة.

4- الإجراء.

وهذه المحادثات الأربعة قد تشكل جزء من محادثة واحدة أكبر، وقد تحدث كل واحد على حدى في مراحل مختلفة لعملية أو مشروع.

أولاً: محادثة للعلاقة

هي محادثة ترحيب كل ما يمكن أن تنجزه بواسطة الناس الذين تتولى إدارتهم يتحدد من خلال علاقتك بهم. ومحادثات المدير الخاصة بالعلاقة تذهب لأكثر من أنها عرف متبع وتبحث عن مصالح مشتركة. أنها تخلق العلاقة التي تحتاج إليها لتحقيق أغراضك وتقرر شروط هذه العلاقة.

وأسئلة محادثة العلاقة تشمل:

1- ما هي حدود سلطتنا.
2- أين تقف.
3- كيف نرتبط بالموضوع المعني.
4- كيف نرى الأشياء.
5- أين توجد التشابهات والاختلافات.
6- هل تعرف أشياء لا أعرفها.
7- ما الذي أعرفه ويحتاج لأن تعرفه.
8- هل يمكن أن نقف معاً بالنسبة لذلك.

ثانياً: محادثة للإمكانية

أنها المكافئ لمرحلة الاكتساب، تشمل محادثة خاصة بالإمكانية وهي محادثة الأسئلة حول اكتساب معلومات جديدة وتوليد الأفكار.

وأسئلة الإمكانية تشمل:

1- ما هي المشكلة.

2- ما الذي نريد أن نفعله.

3- ما هي المشكلة الحقيقية.

4- ما الذي نحاول أن نفعله حقيقة.

5- كيف ننظر إلى المشكلة من الزوايا المختلفة.

6- ما الذي تبدو به من وجهة نظر شخص آخر.

7- ما الذي يجعلها مختلفة عما كانت عليه آخر مرة.

8- هل يمكن أن ننظر إليها على أنها أجزاء.

9- ما الذي تشعرك به المشكلة أو تدل عليه.

ثالثاً: محادثة للفرصة

أنها تطابق جزء التجهيز في المحادثة وتصمم لرسم خريطة للإجراء الذي يمكن لك أن تتخذه، وهي أساساً للمحادثة حول التخطيط. والجسر من الإمكانية وإلى الفرصة هو القياس. كما أنها ترسم الخريطة للفرص حول ما يستأثر باهتمامك هو تحديد الأهداف والتعرف على العوائق.

أسئلة المحادثة للفرص تشمل:

1- أين يمكن أن نعمل.

2- ما الذي يمكن أن نفعله.

3- أي إمكانيات يمكن أن نبني عليها.

4- ما هي الإمكانيات الملائمة.

5- ما هي الأهداف التي قررناها نحن.

6- أين توجد العوائق المحتملة.

7- كيف سنعلم أننا بجحنا.

رابعاً: محادثة للإجراء

هي محادثة الانصراف من أجل اتخاذ الإجراء. أن ترجمة الفرصة إلى إجـراء تحتاج لأكثر من اتفاق، أنك تحتاج لأن تولد وعد وإقحام بالنسـبة لاتخـاذ إجـراء. أن محادثة الإجراء هي الخطوة الأولى للتغلب على المشكلة.

أسئلة المحادثة للإجراء تشمل:

1- أن محادثة إجراء توفر حركة بين أن تسأل وأن توعد أنها تأخذ شكلاً خاصاً.

2- أنك تسأل شخصاً آخر أن يفعل شيئاً في وقت معينة.

3- وضح ذلك على أنها طلب وليس أمر. وممكن الإجابة على هـذا الطلـب مـن خلال يمكن أن يقبلوا –يمكـن أن يرفضـوا- ويمكـن أن يلتزمـوا بـأن يقبلـوا أو يرفضوا في تاريخ لاحق.

أن نموذج الأربعة لمراحل المحادثة سواءٍ في صـورتها البسـيطة أو في صـورتها الأكـثر تطـويراً. سـينفعك جيـداً في المجـال الواسـع للمواجهـات التـي ينبغـي أن تتفاوض في شأنها كمدير للناس.

الفصل الرابع

نماذج إدارة الناس

الفصل الرابع

نماذج إدارة الناس

تمهيد

الآن يمكننا أن نتقدم إلى مجال أوسع. أن محادثتك كمدير تبني، جزئياً على الأقل على اعتقاداتك حول دورك كمدير. كما سندرس في هذا الفصل معتقداتك حول ما يجعل الناس يتصرفون بالكيفية التي يتصرفون بها، ونبين كيف تتعلق بنماذج عامة حول العوامل التي تحفز الناس للعمل، أن هدفنا هو تطوير نموذج يمكن أن تستخدمه ليساعدك لأن تتصرف بطريقة أكثر تناغم ورشد كمدير. أن أيام القيادة والتحكم قد انتهت. والتقدم في التقنية المتزايدة في الهياكل التنظيمية والمدى الواسع للترتيبات التعاقدية الجديدة التي ينبغي على المديرين أن يعملوا في نطاقها، تعني جميعها أنه لا يوجد مدير واحد يمكنه أن يتأكد أنهم يعرفون ما هو الأحسن بالنسبة لما يفعلون. وكثير من الناس يعملون الآن في تنظيم مصفوفة حيث يكون عليهم أن يرجعوا إثنين أو أكثر من المديرين. والتغيرات خارج مكان العمل جعلت الناس أقل رغبة في أن يفعلوا ما يطل منهم، والشد بين التحكم في أداء الناس وإعطائهم حرية التصرف بمسؤولية يلعب دوراً هاماً في إدارة الناس.

ما هو أسلوبك في الإدارة

أن المزاولة العملية لتولي إدارة الناس تعني أننا نحتاج لأن نغير أسلوبنا ليناسب الأفراد والظروف. وقد عرف كل من (ورو برت تانيوم) و (وارن شميدت) في نشرة هارفاد لمزاولة الأعمال في مايو (1973) سبعة أساليب لاتخاذ القرار في الإدارة ووضعاها في سلسلة متصلة لسلوك القيادة، ويمكن لنا أن نعتبر هذه الأساليب السبعة كأنها سبعة أنواع للمحادثة التي يمكن أن تجريها مع فريقك وهي:

1- أملى– عند إحدى نهايات السلسلة يتخذ المدير القرار بمفرده، وهذا دكتاتورية.

2- بيع – يتخذ المدير القرار ويحاول أن يبيعه للفريق بما في ذلك من تفاوض. وتعرف على الاحتياجات وتعظيم المنافع للفكرة لتقبل احتمال أن تكون بيعة خاسرة إلا أن المدير يظل مسؤولاً عن القرار.

3- اعرض – يعطي المدير بعض الخلفيات للقرار ويطلب تقديم أسئلة حتى يمكن للفريق أن يستكشف ويفهم القرار، ويظل المدير مسؤولا عن القرار.

4- اقترح – يقترح المدير مساراً ممكناً للعمل ويدعو للمناقشة والاستعراض ولكنه يتحفظ بالحق في اتخاذ القرار النهائي.

5- تشاور – المدير يستشير الفريق مقدماً، موضحاً أن القرار لم يتخذ بعد ولكن المسؤولية النهائية تظل لديه ويعد المدير بأن يدرس جميع وجهات النظر ملياً، ولكنه يظل يحتفظ بالحق في اتخاذ القرار بمفرده.

6- اسأل – عند هذه النقطة يتخذ الفريق المسؤولية بالنسبة للقرار، والمدير يعرف الاختيار وحدود المحادثة.

7- ساهم – يتوصل الفريق إلى قرار مشترك مع وجهات نظر المدير التي يكون لها وزن أكثر من وجهات نظر أي شخص آخر، ويتخذ القرار بالإجماع أو بالتصويت، كما أن المدير يوافق على أن يدعم قرار الأغلبية حتى وأن لم يوافق عليه، كما أن المديرين في هذا الأسلوب يتخلون فعلاً عن المسؤولية.

نظريات حول الناس في العمل

أن اختيارك لأسلوب الإدارة لا يعتمد على الظروف ولكن أيضاً على معتقداتك حول ما يدفع الناس في العمل. وهذه المعتقدات تبني أساساً على خبرتك، وخاصة خبرتك في الكيفية التي سبق أن عاملك بها من كنت مرؤوساً لهم. ولكنك أيضاً تبني اختيارك لأسلوب الإدارة على المعتقدات الشائعة حول ما يحفز الناس في العمل، وهذه النظريات توجد في المجتمع ككل، كما أنها ما سماه ريتشارد دوكنز نماذج عقلية مؤثرة على السلوك وهي أفكار تمر من عقل لآخر وتعمل على إرسال ما نطلق عليه عادة (ثقافة)، والنماذج العقلية القوية المؤثرة على السلوك يمكن أن تؤثر على سلوكنا كمديرين بطرق حاذقة وبعيدة المدى.

من أين أتت النماذج العقلية المؤثرة على السلوك؟ قد يكون السلوك والنماذج العقلية مما يقوي الواحد منها للآخر.

إن الهدف بالنسبة للمديرين هو أنه يمكننا أن نقوي نموذجاً عقلياً في الناس الذين نتولى إدارتهم بالتدخل في هذه الدورة، أن المفتاح لتغير أفكار الناس هو السلوك. وفيما يلي بعض النظريات التي تفسر ما يحفز الناس في العمل والتي أصبحت قوية بقدر كافي لتعتبر نماذج عقلية مؤثرة في السلوك.

نظرية (س) ونظرية (ص) لماك جريجوري

في كتابة الجانب البشري للمؤسسة عام (1960) رسم جريجوري مجموعتي افتراضـات متعارضـتين بشـدة حـول إدارة النـاس. نظريـة (س) التـي رأى مـاك جريجور أنها نظرة المديرين النموذجية أو التقليدية للموظفين، وكانت تفترض أن الناس كسالى ولا يحبون العمل ويحتاجون لمكافآت وتهديدات ليقوموا بأي عمل، كـما تفـترض أن معظـم النـاس لا يمكـنهم أن يتحملـوا مسـؤولية عـن أنفسـهم ويحتاجون لمن يرعاها.

نظرية (ص) تفترض العكس أي أن للناس حاجة سيكولوجية لأن يعملـوا أو ينجزوا أو يتحملوا مسؤوليتها.

وهاتان النظريتان نجحتا لأسباب وهي:

1- نظرية (س) يمكن التعرف بسهولة على أنها اعتقاد ذائع الانتشار.

2- نظريـة (ص) تـوفر نظـرة واضـحة ملهمـة يمكـن أن يركـز عليهـا المـديرين بسهولة.

يوجد دليل قوي على أن نظرية(ص) فيها بعض الحقيقة، أن معظمنا يريـد أن يعمل ويسعى للعمل الذي يضفي علينا رضاء وشعوراً بالإنجاز.

وهذا وقد بينت أبحاث لاحقة أن نظريتي (س/ص) غير مرضـيتين كنظريـة للطبيعة البشرية، وأنهما في الحقيقة نماذج عقليـة تـؤثر عـلى السـلوك. حيـث أن نظرية (ص) تعطينا البوادئ لاستراتيجية لإدارة البشر.

وهذا وقد توصل إبرهام ماسلو وهو مؤيد جاد لنظرية (ص) من تجربته في شركة صغيرة في كاليفورنيا إلى أنها على الرغم من كونها حداية يمكن أن تكون غير إنسانية لأن كل منا يحتـاجون لحمايـة. وعنـدما تريـد أن تسـتخدم نظريـة (ص) كاستراتيجية لإدارة الناس ينبغي أن تعلم أنك تخاطر بأن تجعـل النـاس يشـعرون بالضياع والنقص، حتى الأقوياء

والقيادون يحتاجون لشعور بالتوجيه والأمـان والنظـام. إن الإدارة بنظريـة (ص) ليست أسهل منها بنظرية (س). بل أنها أكثر صعوبة وتعقيداً، أن ما تفعلـه القيـادات والعقوبـات لنظريـة (س) ينبغـي أن يتحقـق بطريقـة أخـرى بالنسـبة لنظرية (ص).

سلم الحاجات الماسلو

نشر ماسلو سلم الحاجـات في عـام (1943) أي قبـل نظريـة مـاك جريجـور بعقدين، وحقق هذا السلم الهرمي تأثيراً هائلاً كنظرية عامة للسـلوك الإنسـاني – وخاصة الإدارة.

سلم الاحتياجات الهرمي لماسلو

هنالك نتيجتين هامتين لنظرية ماسلو وهما:

1- المطالب البشرية يمكن التنبؤ بالحاجة.

2- أن الرغبة في تحقيق الشخصية لا تنبعث إلا بعـد إشـباع الحاجـات الأخـرى. فمثلاً أعضاء فريقك لا يحتمل أن يعملـوا بمسـؤولية إذا لم تتحقـق حـاجتهم للاحترام والتقدير.

أن الحاجات ليسـت مطلقـة، حيـث كلـما تـم إشـباع حاجـة مـا كلـما قـل اهتمامنا بإشباعها، فمثلاً إذا لم يشكل الجـوع حاجـة رئيسـية بالنسـبة لموظفيـك محتمل أن لا تكون قادراً على أن تحفزهم للعمل بمهمة أكثر عـن طريـق تقـديم مزيد من الطعام لهم.

وهناك حالات يتحفـز فيهـا النـاس لأعـمال تحقـق عظمـة شخصـية بـدون الاهتمام بإشباع حاجاتهم في المستوى الأدنى. فمثلاً النـاس المبـدعون قـد يهتمـون قليلاً بإشباع حاجاتهم السـيكولوجية، أن تحفيـزهم للعمـل عـن طريـق مقـاييس الأجور والأثاث المريح والمطعم المجهز جيداً لا يتأثر إلا قليلاً،

وعلى العكس قد يطالبون بقدر أكبر من الحرية ليعبروا عن أنفسهم ويطوروا ويستخدموا قدراتهم بالكامل.

استخدام سلم الحاجات الهرمي لماسلو عملياً

يظل ماسلو نموذجاً لمديرين كثيرين، حيث أنه يعطيك مجموعة من المؤثرات للرجوع إليها في الحكم على سلوك فريقك وهي:

1- استخدام ماسلو لتحصل على الأساسيات في صورتها الصحيحة.

2- أن فريقك لا يحتمل أن يعمل بأقصى جهد إذا بقيت الموضوعات الأساسية المتعلقة بالراحة والأمان والاحترام للأفراد بدون حل.

3- أن استخدام ماسلو لتتعرف على حاجة فريقك الحالية الأكثر شدة يمنك أيضاً أن تستخدم كأداة لتساعدك لأن تقرر أهدافاً تسعى لإشباع حاجات درجة أعلى.

4- استخدام ماسلو لتتعرف على العقبات التي تعترض تطور الناس.

إذا كان كان فريقك يعمل في ظل تهديدات لحاجاتهم في الدرجة الدنيا من السلم (التوفير أو تغيير الوضع أو الخطر أو عدم الراحة)، فأنك قد تجد أنه من الأكثر صعوبة أن تطور إنجازاتهم في المستويات الأعلى.

نظرية لوكى لتقرير الهدف

ثبت أن النظريات المبنية على نماذج سيكولوجية تكون مؤثرة بقدر كبير، ولكن يصعب دعمها بالنسبة للأداء الفعلي، وعلى العكس ثبت تحقيقها لنتائج بقدر أكبر مما حققته. أي وسيلة فنية تحفيزية أخرى، ومع ذلك مازالت نسبياً غير مستكشفة وغير معروفة فيما بين المديرين بشكل عام. أن الأهداف التي تعدها وتتفق عليها مع الناس الذين تتولى إدارتهم ربما تكون أقوى الأدوات التي يمكنك أن تستخدمها لتحفزهم لأداء

أحسـن وأكـثر تركيـزاً، وفي السـنوات الأخـيرة تولـدت فلسـفة إدارة كاملـة (الإدارة بالأهداف حول تقرير الهدف).

طور أدوين لوكي أحد النماذج الأكثر وضوحاً لتطوير الهدف، وتوصـل كـولي إلى أن الهدف يحفز الناس في أربعة طرق رئيسية هي:

1- أن الأهـداف توجـه انتباهنـا – إذا كنـا مقحمـين في تحقيـق هـدف مـا فـإن الاحتمال الأكثر هـو أن نركـز انتباهنـا عـلى مـا نحتـاج إليـه لنفكـر ونعمـل لتحقيق الهدف بتغيير أقل رحمة ما يمكن قياسه يمكن عمله.

2- الأهداف تنظم جهودنا –أن الهدف يحتمل أن يزيد كميةالعمل الذي نؤديـه لإنجاز شيء ما أكثر من أي رجاء أو رغبة عامة.

3- الأهداف تجعلنا أكثر إصراراً – الإصرار هو جهـد عـبر زمـن نحـن يحتمـل أن على هدف أقحمنا فيه.

4- الأهداف تساعد على أن نخطط – أنك يحتمل أن تخطط برنامج تقليـل وزن فمثلاً إذا حددت لنفسك هدفاً عملياً أكثر مما لو قررت ببسـاطة أن نخفـض وزنك.

ومنـذ حـوالي (1968) عنـدما اقـترح لـوكي أفكـاراً لتقريـر الهـدف، أدت المراجعات إلى خمس نقاط حـول تقريـر الهـدف، يمكـن أن يجـد المـديرون فيهـا فائدة ومنها:

1- الأهداف الصعبة تؤدي إلى أداء أفضل، كـما يتعلـق صـعوبة الهـدف بمقـدار الجهد الذي يلزم لتحقيق الهدف.

2- الأهـداف المحـددة تـؤدي إلى أداء أفضـل مـن الأهـداف العامـة أو أهـداف قدمت أحسن ما عندها، أن الناس سوف يؤدون مهاماً معقدة جيداص مهما كانت الأهداف محددة إلا إذا كان لديهم استراتيجية لإنجازها.

3- التغذيـة الخلفيـة تعـزز الأداء – أن التغذيـة الخلفيـة تتـيح الفرصـة للنـاس ليعرفوا ماذا كانوا في المسار الصحيح.

4- الأهداف يمكن أن تقرر بالمشاركة أو بالتخصيص أو بالإتفاق، من الواضـح أن من يشترك في تقرير الهدف يحتمل أن يكون أكثر إلتزاماً به.

5- أن الناس ينجزون فقط الأهـداف التـي يقحمـون فيهـا، وفي بعـض الظـروف يكون من الواضح أن تقرر الهدف في حـد ذاتـه يخلـق الالتـزام بتنفيـذه. ولا يزال من غير الواضح ما إذا كان المال أو أنوع المكافأة الأخـرى لـه فعاليـة في تحقيق الإقحام في الأهداف.

والآن تعتبر الأهداف معياراً تنظيمياً سندرس تقريـر الهـدف بتفصـيل أكـثر من خلاله. حيث يمكن أن تسـاعد المـدير عـلى تـولي إدارة النـاس وفقـاً لنظريـة (ص)، حيث أن الأهداف تشـكل جـزءً ضروريـاً في مسـاعدة النـاس الـذين تتـولى إدارتهم لأن يتحملوا مسؤولية أكثر.

استخدام تقرير الهدف عملياً

تتوجه في ثلاث خطوات في تقرير الأهداف وهي:

1- قرر أهدافاً محددة وأحجامها قابلة للقياس.

2- عزز الإقحام في الأهداف، وأدخل الناس بقدرالإمكان في تقرير الهدف، ومـرن نفسك وفريقك على تقرير الهدف.

3- وفر تغذية خلفية حتى يمكـن النـاس أن يحكمـوا ويضـبطوا أداءهـم، حيـث التغذية الخلفية تساعد الناس أيضاً ليطوروا مهاراتهم.

القيادة المتركزة حول الأداء

أننا كمديرين نحتاج لأن نعرف أكثر عن البشر ولكن المـديرون لا يحصـلون على رواتبهم ليرعوا الناس ويهتموا بحاجاتهم ويـوفروا لهـم الراحـة، بـل ليحققـوا نتائج، وتركيزنا في إدارة الناس يجـب أن يكـون عـلى العمـل، أن فعاليتـك كمـدير تعتمد على أن يعرف الناس الذين تتولى إدارتهم الآتي:

- ما هي المهمة، كيف يعملون، لمن يتبعون.
- المسؤولية هي إنجاز المهمة، تطوير مهارات الأفراد، إعداد وتهيأة الفريق.

هذا الأمور يمكن أن تمثل نموذج المسؤولية: الدوائر الثلاثة الشـهرية لفكـرة جون أدير الخاصة بالقيادة المتركزة حول الأداء.

إنجاز المهمة

أن مسؤوليتك كمدير هي أن تنجز المهمات التي ينص عليها دورك وفريقك عن طريق الناس الذين تتولى إدارتهم.وإنجاز المهمات يعني أن للمدير:

أ- تفهم كيف تتوافق المهمات في الخطط العامة للمنظمة.

ب- التخطيط لكيفية أداء المهمة.

جـ- توفير الموارد الضرورية (الناس/الوقت/المال/المعدات).

د- عمل كل ما يمكن لتأمين الهيكل التنظيمي الـذي يـوفر الفرصـة للنـاس لأداء المهمات.

هـ- توفير التغذية الخلفية الخاصة بالتقدم.

و- تقويم النتائج في ضوء الخطط والأغراض.

تطوير الأفراد

أننا نحتاج لأن نشعر بأننا نسهم في العمل، أي نكون مقحمين في عملنا ونؤديه جيداً، أننا نريد أن نحفز، وإننا نقدم أحسن ما عندنا عندما يكون الشخص بأكملة عقله وحواسه وعضلاته مقحماً في العمل الذي يتكون من مجموعات من العمليات.

وتطوير المهارات العقلية والطبيعية للناس في العمل يشكل ضرورة ماسة والمدير عليه مسؤولية أن يساعد الناس ليشعروا أن:

1- يحصلوا على رضاء ذاتي من عملهم.

2- أنهم يؤدون مساهمة لها قدرها لفريقهم ولمنظمتهم.

3- أنهم يجدوا في عملهم تحدياً.

4- أن لديهم قدر من المسؤولية يسهل عليهم أن يتحملوها.

5- أن إسهامهم في العمل مقدر حق قدره.

6- أن لديهم تحكماً صحيحاً في نواحي عملهم المسؤولة عنهم.

7- أن عملهم يساعدهم ليطوروا وينموا خبراتهم وقدراتهم ونضوجهم.

8- أن تطوير الأفراد يشكل ناحية من نواحي عملك التي لا يمكنك أن تهملها.

إعداد وتهيئ الفريق

معظمنا يعمل في فريق والنظرة المتمعنة لمدير المشروع هي أن الفريق لها حاجات تختلف عن حاجات أفرادها. حيث أن إعداد وتهيئة الفريق يعني:

1- تقرير أغراض الفريق والمحافظة عليها.

2- ترسيخ وتعظيم قيم الفريق الاجتماعية والسلوكية والموجهة للمهمة.

3- المحافظة على هوية الفريق.

4- مساعدة الفريق لأن تكون له دائماً نظرة للخارج مثل الترحيب بالناس الجدد والأفكار الجديدة والنشاط المتجاوب مع المنظمة الأكبر ومع العملاء والشركاء.

5- الاتصال بفعالية مع الفريق ومساعدة أعضاء الفريق ليتصل الوحد منهم بالآخر.

6- إقحام الفريق بقدر الاستطاعة في إتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.

الفصل الخامس

مهارة الإدارة بالأفكار

الفصل الخامس

مهارة الإدارة بالأفكار

تمهيد

تولد الأفكار في لحظات خاطفة وقد تتلاشى من مخيلتك إلا الأيد ما لم تسارع بتدوينها، قد تظهر الأفكار المثمرة في أغرب الأوقات ولن تبزغ هذه الأفكار دائماً وأنت تعالج المشكلة المتعلقة بها، ولكن قد تواتيك في محادثة أو منصتاً إلى محاضرة أو قائماً بالتدريس أو عاكفاً على قراءة كتاب أو مسترخياً بالمنزل، وحتى لو بدت هذه الفكرة لخطة ورودها واضحة تماماً أو مهمة للغاية بحيث يستحيل نسيانها فهناك دائماً احتمال أن تضيع منك فيما بعد.

لذلك حينما تبني في عقلك نواة لفكرة احفظها مباشرة كتابة للاستفادة منها في المستقبل، فالاحتفاظ بمذكراتك منظمة أبان البحث يستثير التفكير الناقد ويؤدي إلى اكتشاف أفكار جديدة.

فوائد الإدارة بالأفكار

أن الإدارة بالأفكار أسلوب إداري جديد لإنجاز الأعمال المطلوبة في المؤسسات الخاصة والعامة، وفي الواقع أن تجربة الإدارة بالأفكار يمكنك من خلالها تحقيق عدة فوائد:

1- نسبة إنجاز الأعمال كبيرة جداً مقارنة بالأسلوب القديم نسبة لا تقل عن (100%) على (200%).

2- تفاعل جيد مع من تتعامل معهم في عملك اليومي.

3- اكتشاف طرق جديدة في تبسيط الأعمال الإدارية اليومية مما يحقق السرعة في إنجازها.

4- استغلال الوقت بما هو نافع ومفيد للمؤسسة التي تعمل بها.

5- الاستمتاع بالعمل الإداري اليومي من كثرة ملاحقة الأعمال المراد إنجازها.

الأفكار في التراث الإسلامي

الأفكار أو الخواطر كما جاءت في بعض المراجع كان لها الاهتمام الكبير من قبل المفكرين والمبدعين الإسلاميين في العصور السابقة لقد كان سلفنا الصالح حريص أشد الحرص على استثمار كل لحظة من لحظات عمره بما في ذلك استثمار ما ينتجه العقل البشري من أفكار جديدة.

وفي المعجم الوسيط (الخاطرة) هي ما يخطر بالقلب من أطر أو رأي أو معنى، أما الفكرة فهي أعمال العقل في العلوم للوصول إلى المجهول.

وقد جاء في سيرة الإمام الشيخ أبي الوفاء ابن عقيل الحنبلي المولود سنة 431هـ والمتوفي سنة 513هـ وهو أحد الأعلام في الإسلام أنه كان يقول (إني لا يحل لي أن أضيع ساعة من عمري، حتى إذا تعطل لساني عن مذاكرةٍ ومناظرة، وبصري عن تطلعاته). أعملت فكري في حال راحتي وأنا منطرح، فلا أنهض إلا وقد خطر لي ما أسطره، إني لأجد في حرصي على العلم وأنا في عمر الثمانين أشد مما كنت أجده وأنا ابن عشرين سنة.

وأنا أقصر بغاية جهدي أوقات أكلي، حتى أختار رف الكعك وتحيه بالماء على الخبز، لأجل ما بينها من تفاوت المضغ، توفراً على المطالعة، أو تسيطر فائدة لم أدركها فيه. وأن أحل تحصيل عند العقلاء هو الوقت فهو غنيمة تنتهز فيها الفرص، فالتكاليف كثيرة.

قال تلمذه ابن الجوزي: كان الإمام ابن عقيل دائم الاشتغال بالعلم، وكان له الخاطر العاطر، والبحث عن الغوامض والدقائق وجعل كتابه المسمى (الفنون) مناطاً لخواطره وواقعاته.

وقد ضرب الإمام ابن القيم الجوزية رحمه الله مثلاً ظريفاً للخواطر والأفكار التي تخطر في ذهن الإنسان فقال: (وقد خلق الله سبحانه النفس شبيهة بالرحى، ولا تبقى تلك الرحى معطلة قط، بل لابد لها من شيء يوضع فيها، فمن الناس من تطحن رحاه حبا يخرج دقيقاً ينفع به نفسه وغيره وأكثرهم يطحن رملا وحصى وتينا ونحو ذلك! فإذا جاء وقت العجن والخبز تبين له حقيقة طحينه).

ومن الذين طحنت رحاه حبا نفع به نفسه وغيره الإمام ابن الجوزي صاحب الكتاب المشهور صيد الخاطر وهو كتاب ألفه في هذه الأفكار والخواطر التي ترد إلى ذهنه في يومه وليلته قال في مقدمة هذا الكتاب النافع:

(لما كانت الخواطر تجول في تصفح أشياء تعرض لها،ثم تعرض عنها فتذهب، كان من أولى الأمور حفظ ما يخطر لكيلا ينسى)، وقد قال عليه الصلاة والسلام (قيدوا العلم بالكتابة). وكم قد خطر لي شيء فأتشاغل عن إثباته فيذهب فأتأسف عليه ورأيت من نفسي أنني كلما فتحت بصر التفكير فتح لي من عجائب الغيب ما لم يكن في حساب، فأنثال عليه من كثيب التعنيم ما لا يجوزر فيه التفريط فيه، فجعلت هذا الكتاب قيداً لصيد الخاطر.

كيف تتكون الفكرة الجديدة

الأفكار التي تحمل التجديد والابتكار وحل المشاكل في العمل الإداري كثيرة، تمر علينا هكذا كالبرق الخاطف فنأنس بها ولكن حالما تنقضي الثواني التي بزغت فيها هذه الفكرة ننساها في خضم أعمال الحياة اليومية، ثم تبرز في يوم آخر أو في نفس اليوم فكرة أخرى جديدة، ثم تذوب كما ذابت أختها. ترى لو عمدنا إلى تسجيل هذه الأفكار وتنفيذها ألن يكون ذلك أحد الطرق السريعة لتغير الواقع الذي نعيشه.

يقول (دليت) تولد الأفكار في لحظات خاطفة وقد تتلاشى من مخيلتك إلى الأبد ما لم تسارع بتدوينها، قد تظهر الأفكار المثمرة في أغرب الأوقات ولن تبزغ هذه الأفكار دائماً وأنت تعالج المشكلة المتعلقة بها، ولكن قد تواتيك ومضة من الاستبصار في الوقت الذي يكون فيه مشغولاً بأعمال أخرى أو مشتركا في محادثة أو منصتاً إلى محاضرة أو قائماً بالتدريس أو عاكفاً على قراءة كتاب أو مسترخياً بالمنزل، وحتى لو بدت هذه الفكرة لحظة ورودها واضحةً تماماً أو مهمة للغاية بحيث يستحيل نسيانها، فهناك دائماً احتمال أن تضيع منك فيما بعد. لذلك حينما تنبت في عقلك نواة لفكرة أحفظها مباشرة كتابة للاستفادة منها في المستقبل، فالاحتفاظ بمذكراتك منظمة آبان البحث يستثير التفكير الناقد ويؤدي إلى اكتشاف أفكار جديدة.

تنفيذ الفكرة

إن تنفيذ الفكرة الجديدة ترد أولاً في ذهن الإنسان، ومن ثم أما أن تدون في ورقة أو في مذكرة، وهذا سبب أساسي لحياتها ونشاطها، وأما ألا تدون وهنا نحكم عليها بالزوال وعدم الاستمرارية ومن خلال تدون الفكرة تأتي المرحلة التالية وهي مراجعتها مع النفس أكثر من مرة مما

يعطي للنفس الفرصة للحكم عليها، فهي إما أن تكون جيدة أو غير جيدة، وبفرض أن الفكرة جيد فهي تحتاج أيضاً إلى مشورة الآخرين، والنتيجة أما أن يحكم الآخرين بعدم جديتها وعدم صلاحيتها أو أنها فكرة جيدة مما يؤدي إلى تنفيذها وإخراجها إلى حيز الوجود.

توليد الأفكار الجديدة

1- احرص على الساعات الأولى من النهار حيث يجب أن تكون الساعات الأولى من عملك اليومي مخصص للتفكير في تطوير المؤسسة بمعنى آخر لا تنشغل في هذه الساعات بأعمال بالإمكان عملها في الساعات الأخيرة من العمل أو في وسط العمل.

2- اجتماعات مبكرة – يجب أن تكون اجتماعاتك مع مرؤوسيك أو مستشاريك في الساعات الأولى من العمل.

3- اقضي على قواطع التفكير – ومن أهمها الهاتف والمراجعين والزوار، وذلك من خلال تخصيص وقت معين يخلو الإنسان بنفسه في العمل للتفكير والتخطيط.

4- رتب المعلومات – إن الفكرة الجديدة تحتاج إلى معلومات متوفرة فاحرص على ترتيب معلوماتك من خلال الأرشفة أو استخدام الحاسب الآلي.

5- دفتر الجيب – يستفاد منه في كتابة الأفكار الجديد وترتيبها.

6- المكان المناسب – للمكان المناسب دور مهم في توليد الأفكار فالمكان الهادئ يساعد كثيراً على التركز.

7- أوجد الحافز – وجود الحافز الدنيوي أو الأخروي له دور في إيقاد الحماس للعمل ومن ثم توليد الأفكار.

8- الحرص على الطاعات – الطاعات والتقرب إلى الله بالأعمال الصالحة توجد انشراحاً في الصدر مما يؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة.

الإدارة بالأفكار أسلوب إداري جديد

في عالم الغرب وبالتحديد في السبعينات ظهر أسلوب إداري جديد أسموه الإدارة بالأهداف، وهي كما عرفها الغمري في كتابة (نظام الإدارة بالأهداف) هي طريقة إدارية يقوم فيها الرئيس والمرؤوسين بتحديد الأهداف الوظيفية المسؤولة عنها المرؤوسين والمعايير الموضوعية التي ستستخدم لقياس مدى تحقق تلك الأهداف.

وفي الواقع أن الفكرة تأتي إلى ذهن الإنسان قبل الهدف، بل أحياناً بسط الهدف بصورة أشمل أوضح مما يؤدي إلى نجاح تحقيق الهدف وهو الأمر الذي أوجد هذه الطريقة الجديدة (الإدارة بالأفكار) وهي أسلوب إداري جديد يقضي تجميع هذه الأفكار ومن ثم دراستها وتنفيذ الصالح منها من خلال الخطوات التالية:

[عود نفسك إذا خطر على بالك فكرة أن تبادر إلى تسجيلها].

الفصل السادس

تولي إدارة نفسك

الفصل السادس

تولي إدارة نفســك

تمهيد

يتناول هذا الفصل يتناول معرفتك بنفسك وبدورك سترى كيـف يمكنـك أن تطبق قيادة متمركزة حول الأداء على نفسك، وكيف تحاول أن تتغلب على بعـض التوترات المتضمنة في موقعك كمدير.

الإدارة ذات الخمسة اتجاهات

لكل مدير حديث مسؤوليات في خمسة اتجاهات:

1- الإدارة المتجهـة للأسـفل – النـاس الـذين يرجعـون إليـك مبـاشرة وعليـك أن تقيمهم وعليه تكون مسؤوليتك الأساسية في الإدارة المتجهة للأسفل.

2- الإدارة المتجهــة للأعــلى – أن الإدارة المتجهــة للأعــلى تعنــي فهــم وظيفــة مديريك، والتعـرف عـلى قـيم مسـاهماتهم للمنظمـة وتعنـي أيضـاً محاولـة تطوير محادثات قوية وأمينة معهم.

3- الإدارة عــبر المنظمــة – أن علاقاتــك الشخصــية مــع المــديرين الآخــرين في الإدارات الأخرى أو الفرق أو المناطق ستؤثر على آرائكم جميعاً.

والأمر متروك لكم لتبذلوا جهداً ليفهم الواحد منكم الآخر قدر الإمكان لإنجاز أغراضكم، وعند وجود إدارة المشروع تصبح الحاجة للإدارة الفعالة عبر حدود الإدارات المختلفة عاجلة.

4- الإدارة المتجهة للخارج – تتضمن مجال الاتصالات خارج المنظمة [العملاء-الموردين-مزاولي الأعمال الشركاء-المنظمين-المفتشين-المراجعين-الباحثين-الإعلام-المدارس-المؤسسات المهنية] وعليك أن تجد طرق الإدارة الخاصة بالتعامل معهم .

5- إدارتك لنفسك – أن الطريقة التي تتولى بها إدارة نفسك حدد كيف ستدبر أمر جميع علاقاتك الإدارية الأخرى.

أن نموذج الإدارة ذي الخمسة أبعاد هو إدارة مراجعة ذات شخصية مفيدة، يمكنك أن تضع استراتيجية لتحسين مهاراتك بدراسة نقاط القوة والضعف في كل بعد.

تعريف مساهمتك

أن أول فرصة لك لأن تستخدم إدارة ذات الخمسة اتجاهات السابقة هي أن تجري تحليلاً لمساهمتك الشخصية للمنظمة. ويتم هذا التحليل على شكل جزئين مهمان هما:

1- التمعن في الوظيفة نفسها.

2- التمعن في إسهامك الشخصي فيها.

أولاً: التفكير حول الوظيفة

تشمل الأسئلة التي توجهها لنفسك وهي:

- ما هي إسهامي في هذا الدور؟

- ما الذي يجعله مختلفاً عن وظائف أخرى مماثلة؟

- ما هي درجة تحديث وصف الوظيفة؟

- هل يعكس عنوان الوظيفة بدقة مطالب الوظيفة؟

- هل حقيقة العمل تختلف اختلافاً بيناً عما يفترض أن تكون؟

- ما مدى الفهم الصحيح للوظيفة في المنظمة؟

ثانياً: التفكر حول إسهامك الشخصي فيها

لهذا التحليل بصرف النظر عن المسلك الذي أوصلك لدورك، ما هي القيمة المضافة التي تحققها.

التفكير حول إسهامك

من أهم الأسئلة التي تساعدك:

- ما هي التغيرات التي عملها عندما استلمت الوظيفة؟

- أي نواحي الوظيفة يأخذ معظم وقتي؟

- ما الذي وجدته أكثر صعوبة في الوظيفة؟

- ما الذي وجدته مسلياً في العمل؟

- ما الذي وجدته محبطاً؟

- هل الدور يستخدم كل مهاراتي؟ إذا لم يكن، ما هي المهارات التي بدأت تقل ؟

- كيف حال العلاقات مع زملائي وفريقي ومديري والاتصالات الخارجية؟

- ما هي النصيحة الواحدة التي أعطيها لغيري عندما يحين الوقت؟

بعد إتمام هذا التحليل يمكن أن تستخدم إدارة الخمسة اتجاهات لتدرس ما إذا كان هناك توافق جيد بين الوظيفة وإسهامك.

ومن أهم الإدارات الموجهة

1- الإدارة المتجهة للأعلى

هل تتعدى على دور المديرين؟ ربما أنت تقتطع من المسؤوليات التي هي من حقهم، ربما تكون مستعداً لمسؤوليات أكثر.

2- الإدارة المتجهة للأسفل

هل يكون عملك بما يفعله فريقك لاحقاً؟ وهل توفر لهم مجالاً كافياً ليعملوا أشياء حسبما يبدو لهم؟ قد لا يكون ذلك أسلوبك ولكنه قد يكون فعالاً بقدر مساوي.

3- الإدارة المتجهة إلى الخارج

لم من وقتك تبذله في حل الخلافات؟ وهل تتخذ موقفاً دائم الاستعداد وتستخدم مصادر معلوماتك للتنبؤ باحتياجات عملائك أو المتطلبات النظامية؟ أم أنت دائماً في موقف دفاعي ترد على المؤثرات الخارجية.

4- الإدارة عبر المنظمة

هل يوجد تداخل بينك وبين زملائك؟ هل اتفقت على حدود مشتركة أو هل تقوم بجولات على مجالات زملائك؟ الأفضل أن تتفاوض مع أولئك الذين تكون أدوارهم قريبة لدورك، وتعدل الحدود بحيث تتوفر فرصة الغلبة للجميع أو على الأقل فرصة للبقاء. لكن يوجد تدقيقان آخران تحتاج لأن تعملها بالنسبة للشكل الحقيقي لدورك:

1- ابحث عن ثقوب سوداء – هل توجد أي مسؤوليات لا تستريح لها ولا تحبها، وأي منها لم ينفذ أو تم تناولها بدون رغبة قوية.

2- ابحث عن مهارات لم تستخدم – ما هي المهارات التي لديك والتي لا يحتاجها دورك.

التطور الخاص بك

أن التطور الخاص بك لـه نفـس الأهميـة التـي تطـور النـاس الـذين تتـولى إدارتهم، تعلم إدارة الشخص بنفسه يعني استخدام موارد وفرص الـتعلم الناتجـة لك وفقاً لخطة تتحكم فيهـا أنـت، وينبغـي أن تعمـل لتتعـرف عـلى احتياجاتـك وتوضحها وتخلق شبكة لتدعيمها وتراجع تقدمك. أن عليك وعلى صاحب العمـل الاهتمام بالمهارات التي قد تملكها ولا تستخدمها في العمل من أجل استخدامها.

تخصيص الوقت للإدارة

إنك كمدير ينبغي أن تشغل معظم وقتك في إدارة الآخرين، على الرغم من أنك غالباً ما تجد نفسك مشغولاً بنشاط لا يتعلق بالإدارة، ولا يـترك لـك إلا وقتـاً قليلاً لتكرسه لدورك الرئيسي.

أسئلة الوقت الصعب

إذا بدأت تسمع إشاعات عن أن الفريق لا تتـوفر لـه الفرصـة لأن يـراك أو يتكلم معك، فأنك تحتاج لأن تسأل بعض أسئلة صعبة عـن الطريقـة التـي تـدبر بها في وقتك وهي:

- ما الذي أعمله ولا يحتاج الأمر لأن يُعمل؟
- ما الذي أعمله ويمكن لشخص آخر أن يعمله؟
- ما الذي أعمله ويضيع وقت ناس آخرين؟

يجب الوقوف على السؤال الأول أن نوضح أن قرار أهدافك وأسـأل نفسـك كل يوم ما الذي تقترح عمله لتحقيقها. أي حضر خططك داوم عليها. ولكـل شيء أخر أنت تحتاج إلى منظومة.

منظومة كل شيء آخر

إن المكتب المنظم يساعد على استخدام منظم للوقت، واحصل على الأدوات لأداء الوظيفة مثل [مفكرة/لوح الحائط/ملف العرض/جدول النشاط اليومي]. كما تصرف في كل ورقة مرة واحدة فقط، وخطط لاستخدامك للهاتف وللبريد التلفزوني.

الاتجاهات الخمسة لإدارة وقتك

يمكنك أن تستخدم إدارة الخمسة اتجاهات لتجري تدقيقات منتظمة لكيفية توزيع وقتك بين المجالات الخمسة، أنها تتيح لك الفرصة لأن توزع الوقت بين هذه المجالات بنسب مختلفة حسبما يتاح لك. على سبيل المثال كثير من المديرين اعترفوا بأنه ينبغي عليهم أن يبقوا مع فرقهم وقتاً أطول ولكنهم دوماً ما يكونون في اجتماعات في مستوى أعلى.

ومجال إدارتك لنفسك يعمل كصندوق اتصال، يمكنك أن توفر بعض الوقت بأن تحضر جزءً معيناً من اجتماع بدلاً من أن تستمر طول جدول الأعمال، ويمكنك أن تسأل زميلاً (إدارة عبر المنظمة) أن يلخص لك البنود الأخرى التي تريد أن تعرف ما تم في شأنها، كما يمكنك أن تكتسب بعض الوقت بأن نفوض عضواً من فريقك (إدارة متجهة للأسفل) لحضور اجتماع آخر. وصندوق اتصال إدارتك لنفسك يمكن أن يمكنك من التمييز بين العاجل والهام. وافترض أنك أدركت أنك تبعد عن فريقك وقتاً طويلاً تقضيه في مكافحة النزاعات (عاجل)، وأن فريقك يعاني لأنك لا تجد وقتاً لتعد استراتيجية معهم (هام)، وهو أحد أسباب كثيرة الحاجة لمكافحة المنازعات. أنك تحتاج لأن تحول بعض الأسبقية من إدارة متجهة للخارج إلى إدارة متجهة للداخل، فوض السلطة لأحد زملائك (إدارة متجهة عبر المنظمة) لمدة شهر ليتصرف في

الموضوعات المتجهة للخارج العاجلة بدون الرجوع إليك. خلال هذا الشهر تعمل مع فريقك لإعداد استراتيجية واضحة.

التعامل مع الإجهاد

بنيت بيانات حديثة أن مستويات الإجهاد عالية جداً، والنتائج هي زيادة الغياب والعزلة ونقص ضار في الإبداع، ونحن كمديرين علينا مسؤولية مزدوجة وهي:

أن يكون إجهادنا في مستوى مقبول ونتحاشى إيقاع إجهاد على الآخرين.

وإدارة الخمسة توجهات توفر إطاراً جيداً للتعرف على مصادر الإجهاد (من مديرنا المباشر، من تقاريرنا المباشرة، من عملائنا، من منظمات خارجية). وكيف يحتمل أن نتسبب بغير وعي منا بإيقاع إجهاد على الآخرين، وبعض الناس يجيدون العمل تحت إجهاد، ربما بسبب أنه يوفر فهم للموضوع لأن يحسوا بشعور اصطناعي بأزمة خارجية يمكنهم من أن يجتازونها بطريقة بطولية. وهناك خمسة إجراءات يمكنك اتخاذها لاحتفاظك بالإجهاد في حدود الموضوع وهي:

1- افعل ما هو هام – أن رضاء الوظيفة يأتي في مراجعة عمل الاسبوع ومعرفة أنك قدمت معظم الوقت ما كان عليك أنت شخصياً أن تقدمه للمنظمة ولفريقك.

2- اتجه بنشاطك الإداري إلى الخارج ليتغير جوك في العمل. عندما تمر بآخريات يبدو لك فيها أن لا شيء يسير بطريقة صحيحة، وأنه من السهل أن تغرق في دائرة مفرغة لدرجة أنه يمكن أن تشعر بالاضطهاد كما لوم كان كل شيء يتآمر ضدك، عندئذ حاول بشدة أن تبتعد

يوماً عـن مكـان عملـك وتـزور فـرع أو عميـل أو مـورد أو تصـاحب زمـلاء في رحلاتهم.

3- طلب المساعدة من زملاء للتغلب على المشـاكل التـي تخلقهـا حيـاة العمـل، ليس هذا علاقة ضعف وذلك عن طريق استعارة عضـو فريـق آخـر في فـترة كثرة في العمل أو التفاوض لطلب وقت إضافي لإتمام العمل.

4- روح عن نفسك – أنك تحتاج لوقـت راحـة وعليـك أن تنظمـه بمـا يتناسـب طبيعتك، والتمارين الرياضية لها بالتأكيد منافع عقلية.

5- ابحث عن (لماذا) بعد (ماذا) – إذا طلبت منك أن نفعل شـيئا تزيـد فرصـتي كثيراً في اكتساب إقبالك القوي على أداء العمل الذي أطلبه منك إذا أعطيتـك سبب الطلب، أنك إذا عرفت لماذا، فإنـك وفريقـك سـتكونا في وضـع أحسـن لتنفيذ الطلب بفعالية، ولا تأخذ الأمور بنظرة سطحية، واسعى إلى اسـتيعاب المحتوى الأكبر للأمور.

تولي إدارة العمل

تولى إدارة عمل آخرين هو بالضرورة موضوع إبرام عقد، ولكنـا نحتـاج لأن نعرف ما هي أدوارنا ومسؤولياتنا. وفي صميم هـذا العقـد بـين المـدير والشـخص الذي يتولى إدارته تقع فكرة مسؤولية الأداء، ومسؤوليتك عن الأداء تعرف قوتـك الحقيقيـة وتقـرر المـدى الـذي يمكنـك أن تجعـل أمـوراً تحـدث في نطاقـه، وفي حدودها تمارس سلطتك واستقلالك ولا يتعـدى الآخـرون هـذه الحـدود إلا بـإذن منك.

تعريف الوظيفة

تعريف مسؤوليات أداء شخص دليل على أنه تمرين صعب ولكنه

ضرورياً، وابدأ بالجلوس مع الأشخاص الذين تتولى إدارتهم لمناقشة وظيفتك باختصار وأسألهم عما يعرفونه عن مسؤوليات أدائك وأكمل أي نقص. أن المشكلة في مثل هذه المعلومات هو تحضير جيد للعكوف على دراسة وظائفهم.

انتقل لبعد ذلك مباشرة إلى المرحلة التالية واقتراح أن يدرسوا عملهم دراسة خاصة بالطريقة نفسها. في هذه المرحلة الثانية وجد أسئلة ما الذي تفعلونه في العمل؟ ما الذي تفعلونه لتأمين العمل أو التحكم فيه أو إدارته؟

يمكن أن تبدأ بمسح ثلاثة مجالات رئيسية للمسؤولية التي يعمل الشخص في نطاقها وهي:

أ- المسؤولية الفنية.

ب- المسؤولية الإدارية.

جـ- المسؤولية الشخصية.

وقد تكون هناك هياكل لتعريف مجالات المسؤولية هذه قد تسمى مجالات نتيجة رئيسية أو مقاييس رئيسية أو قيم رئيسية، وقد تختلف التسميات في المنظمات المختلفة.

مجالات نتيجة رئيسية

مجالات نتيجة رئيسية هي المجالات العريضة التي تؤدي فيها مسؤولياتنا الإدارية، وهي أيضاً مجالات التي يمكن أن نعرف أهدافنا داخلها، وأسماء مجالات نتيجة رئيسية لأي وظيفة معينة تتحد بأغراضها العامة، السبب لوجودها والأنشطة للمنظمة.

وفيما يلي بعض مجالات نتيجة رئيسية تستخدم بمعرفة منظمات مختلفة:

[النوعية/الناتج/التكاليف/هيئة الإدارة/العملاء/القيمة لحامل

السهم/نوعية المنتج/نوعية الناس/رضاء العميل).والكلمات التي تعرف مجالات نتيجة رئيسية قد تختلف من منظمة إلى منظمة، والشيء المهم هو أن تفهم أنت وحامل السهم بوضوح ما تعنيه. الآن حدد المسؤوليات المعنية التي ينبغي أن يؤديها الشخص داخل كل مجال، وناقش أي نقط تختلف فيها وجهة نظرك الخاصة بالوظيفة عن وجهات نظرهم. والمناقشة تهدف لاتفاق [إدراك مشترك لمسؤوليات أداء الشخص/ترتيب أولوياتها والطريقة التي ينبغي أن تؤدي بها].

معايير الأداء

تحديد معايير الأداء المستويات والتي يعتبر كل منهما أن العمل يحدث عند مستوى مقبول، لا تخلط بينها وبين الأهداف وهي غايات يسعى إليها، والأهداف تتعلق بفرد لأن تكون قصيرة الأمد، ومعايير الأداء تتعلق بالوظيفة وهي ذات أمد أطول، وإذا لم تحدد أنت معايير أداء فإن شاغل الوظيفة سيجد من الصعب أن يعرف ما هو المتوقع من الوظيفة أو كيف تعمل، كل منكما يحتاج لأن يتفق على ما تكونه هذه المعايير.

وضع المعايير

يمكنك أن تضع معايير في ستة مجالات:

1- عددية وتشمل [أرقام المبيعات أو الإنتاج/مستويات المعيب/تدفق المستندات الورقية/معدلات الزوار].

2- توقيتات مقررة وتشمل [إتمام المشروع/الرد على الكتابات/حدود الأوقات القانونية/تواريخ الاجتماعات المنتظمة/وقت الرد على الهاتف].

3- إجرائية وتشمل [مراحل إتمام المشروع/منظومات الاتصال/الوقت الذي يقضي في العمليات المنتظمة].

4- ماليــة وتشــمل [العمــل بالميزانيــة/تحقيــق تنبــؤات الــربح/مســتويات المخزون/خفض التكاليف].

5- سلبية وتشمل [عدد الشكاوي/التغذية الخلفية من الزملاء/الإلغاءات].

6- يمكــن تمييزهــا وتشــمل [توصــل المنشــأة لعمــلاء/قياســات الــزي/الــدعوات للاجتماعات/أناقة المقر].

قياسات الأداء ينبغي أن تكون موضوعية، وأن تعطي النوعية والكمية، كما أن بعض الوظائف مثل الوظائف القانونية والتعليمية والطبية والبحثيـة يصـعب الحكم عليها بالنسبة لمستويات الأداء.

وصف الوظيفة

نتائج جميع هذه التحليلات هي وصف الوظيفة (أو مواصـفات الوظيفـة). ومعظم أوصاف الوظيفة تحتوي على عدد قليل من العناصر الشائعة مثل:

عنوان الوظيفة: المكان، المحاسبة أمام/مسؤولة عن.

الغرض العام: سبب وجود الوظيفة.

تحديد الأهداف

الأهداف هي أسبقيات أو مهمات خاصة يحتاج شاغل الوظيفة لأن ينجزها في نطاق العمل الروتيني وهي تتعلق بصفة خاصة بالشخص المعنـي، والأهـداف تتغير بمعدل أسرع من معايير الأداء.

لماذا تكون هناك أهداف؟

الميزة الهائلة للأهداف هي أنها تحفز الأداء حيث أن الأهداف تشمل:

1- توجت انتباهنا مثل:

- تنظم جهودنا.

- تجعلنا أكثر مثابرة.

- تساعدنا على أن نخطط.

2- يطوروا مثل:

- يخططوا.

- يغيروا الأسبقيات عندما تتغير الظروف.

- يحسنوا أداءهم على مر الوقت.

- يعملوا تفويتات.

- يبدعوا.

- ينجزوا مشروعات.

- يستغلوا الظروف الجديدة.

3- ينفذوا سياسات جديدة وتشمل:

- يتحدوا تطلعاتهم العالية.

لكن الأهداف يمكن أيضاً أن تقيد الناس بالأنشطة المستهدفة، إلا أن أخطار عدم وجود أهداف تزيد عن أخطار تحديد الأهداف.

والأهداف ينبغي أن تعكس الأغراض العامة للمنظمة وتتمشى معها، وأهداف الفريق ينبغي أن تترجم منطقياً إلى أهداف فردية ومن الأمور الحيوية في أن تعكس الأهداف المدى الكامل لمسؤوليات الأداء.

وضع الأهداف موضع الاستعمال

أن القاعدة الذهبية هي أن تستشير شاغل الوظيفة عندما تبدأ في وضع الأهداف، أنك قد تكون مسؤولاً عن تحديد أهداف شاغلي

الوظائف ولكن ينبغي دائماً أن تسألهم عما يعتقدون أنهم يمكنهم أن ينجزوه، أن التشاور يحسن الأهداف في أربعة مجالات:

1- التشاور يؤدي إلى أهداف أكثر دقة.

2- التشاور يولي التعاون.

3- التشاور يزيد الإقحام.

4- التشاور يحافظ على علاقات موظفي جيدة.

كيف تحدد الأهداف

نظرياً يبدأ تحديد الأهداف بمعرفة فريق الإدارة العليا وينتهي بالناس الذين ليس لديهم مسؤولية إدارة، ولكن من المهم أن تنتظر حتى يتم تحديد أهداف المستوى الأعلى مثل تحديد الأهداف الخاصة بك. يمكنك دائماً أنْ تعدل أهدافك وأهداف فريقك لتتمشى مع الأهداف التي تأتي من الإدارة الأعلى ابدأ بالأهداف الخاصة بك، وقرر من الذين هم مقمحون في إنجازها، وتعرف على اللاعبين الرئيسيين ومجالات النتيجة الرئيسية التي ينبغي أن تعرّف أهدافهم داخلها.

أسئلة تحديد الأهداف

- ما هي أسبقيات مزاولة العمل للفترة القادمة؟
- من هم المقحمون؟
- ما ينبغي أن أفعله شخصياً؟
- ما الذي نطلب من الآخرين أن يفعلوا؟
- ما ينبغي أن يفعله الفريق؟
- من الذي تقع عليه مسؤوليات هذه الأعمال؟
- ما هي أهداف المنظمة التي تدعمها أهدافنا؟

- ما هي أهداف العملاء التي علينا أن ندعمها (داخلياً وخارجياً)؟.

- ما هي الأهداف التي ينبغي أن تحددها لتحقيق أغراضنا؟

أهداف Smart

إن كثير من الناس يعرفون الرزم المختصر للقائمة وهي بالتالي قائمة مراجعة جيدة للأهداف التي ستحددها وهي:

1- دقيقة Specific

2- قابلة للقياس Measurable

3- ممكن إنجازها Achievable

4- متعلقة بالزمن Time-related

- يوجه المديرين الجدد أسئلة خاصة عن الأهداف وهي:

أ- ما هو عدد الأهداف؟

ب- ما هو مدى التفضيل؟

جـ- ما مدى الفترة التي يدوم فيها كل هدف؟

المدى الأطول تسمى أغراض والأهداف ذات المدى الأقصر يحتمل أن تكون أكثر استشارة للحماس والطاقة.

- ما هي درجة الصعوبة التي ينبغي أن تكون عليها الأهداف، ومن أهم المبررات للأهداف أنها تتحدى الناس وتشدهم، ولكن ينبغي أن لا تبدو لشاغل الوظيفة غير ممكنة أو صعبة بشكل غير عادل، ارجع لما جاء عن الأهداف. أنك قد لا تحتاج لأن تهبط من حماس شاغل الوظيفة بتحديد هدف صعب.

تغيير الأهداف

أنك تحتاج لأن تكون مرناً، لا تغير أي هدف بدون سبب جيد وبدون إبلاغ شاغل الوظيفة به. ومن الأسئلة التي تحدد الأهداف:

- ما هي أهمية هذا الهدف بالنسبة لأهداف المنظمة الأكبر؟
- ما هي درجة استعمال هذه الهدف؟
- ما هي درجة الوضوح في وصف هذا الهدف؟
- ما هي قابلية الهدف للقياس؟ هل نقية بدقة أو بالتقريب؟
- هل يخلق إنجاز الهدف نتيجة واقعية، أو هل هو وصفاً لنشاط فقط؟
- ما هو مدى الشد الذي ينطوي عليه الهدف؟

أن العوامل الخارجية يمكن أن تغير أسبقية أو مقاس الهدف، إذا واجهتك مشكلة فإن واجبك كمدير هو أن تفكر فيما تفعله للتغلب على المشكلة وتعيد تنظيم أهدافك، حيث ببساطة أعد تقدير الحالة وضع الأمور في نصابها.

القدرات

الأهداف هي مخرجات الوظيفة والقدرات هي المدخلات التي هي:

أ- مهارات كيف تعمل.

ب- الناس يجلبون القدرات للوظائف.

جـ- تفهم القدرات الضرورية للوظيفة لتحضير عنصر ثاني لإدارة الناس.

د- القدرة مهارة في التصرف.

كثيراً من القدرات يصعب تعريفها وخاصة بالنسبة للمعرفة والفهم والخاصيات الشخصية، وتقييم القدرة يبدأ بتقييم بما يمكن لشاغل الوظيفة أن ينجزه على أساس معايير الأداء، وما يمكن له أن ينجزه في

السعي إلى هدف معين. وبالنسبة لتطوير القدرات فأنك تحتاج لأن تكون قادراً على أن تتفق بشكل عام على ما تعنيه القدرات وعلى ما إذا كان يمكن إظهارها بوضوح.

والقدرات النموذجية تتضمن:

1- التخطيط.

2- حل المشاكل.

3- مراقبة الميزانية.

4- تحديد الأهداف.

5- الاتصال وجهاً لوجه.

6- الاتصالات المكتوبة.

7- تطوير الأفراد.

8- تكوين الفريق.

9- علاقات العمل.

10- التطوير الشخصي.

لاحظ كيف تعكس هذه القدرات كلا من نموذج القيادة المتمركزة حول الأداء ونموذج الإدارة ذات الخمسة طرق بالنسبة لكل قدرة يمكن أن يقيم المدير بمقياس من واحد إلى ستة أو تقييم ليس قديراً بعد أكثر من قدير.

لكي يكون المدير فعال يجب أن يكون قادراً على:

أ- أن يتعامل ويفهم بيانات الإدارة.

ب- أن يتحمل المسؤولية والمحاسبة عن جميع الأصول التي تحت رقابته.

جـ- يتعرف المديرين على الحاجات والمواد المطلوبة.

د- ينفذون خططا ويتحكمون في العمل.

هـ- يتخذون قرارات فيما يتعلق بتوزيع الموظفين على الأعمال.

و- تقليل كل من وقت التعطل عن العمل وعدم رضاء العملاء.

ي- تحويل الأغراض العامة والمعايير إلى أهداف فردية.

مراجعة الأداء

مراجعة الأداء مع شاغل الوظيفة يشكل جزء هاماً من عملك كمدير. أن الناس الذين يرجعون إليك سيتوقعون أن تدقق إنجازاتهم بالنسبة للمعايير والأهداف. والطريقة التي تتدبر بها أمر الأداء ينبغي أن تناقشها مع الناس عندما تحدد أهدافهم عليك أن توازن بين تركهم أحراراً وبين متابعة كيف يقومون بعملهم. أن مراجعة الأداء تشمل أيضاً تدبر أمر الأداء بأكمله للفرد بأكمله. أنك تحتاج لإجراء محادثات.

ومراجعة الأداء ليست عملية تقوم بها مرة في السنة. أنها تأخذ ثلاثة أشكال رئيسية:

1- تجول في محيط الوظيفة.

2- مراجعات واحد لواحد.

3- تقييم منهجي.

تجول في محيط الوظيفة..

الاتصال المنظم بينك وبين فريقك له نفس الأهمية التي للاتصال المنظم بالعملاء والموردين. والاصطلاح التقليدي لذلك هو "تجول في محيط الوظيفة" ويعني ذلك أن تدخر الوقت لتزور الفريق في العمل وتبقى معه بشكل غير رسمي. أن التجول في الوظيفة يوفر لك الفرصة لتطوير مهاراتك

القياديـة. أنـه يمكـن النـاس مـن أن يعطـوك وجهـات نظـرهم مبـاشرة. وبالإضافة إلى ما يكسبك من سمعة حسنة ويمكّنك من شكر وتقدير الناس، فأنـه يمكّنك من أن تتدبر أمر أداءهم أثناء عملهم. أنه طريقة لإيجاد الثقة بينك وبـين الناس الذين يرجعون إليك.

ومن الصعب وضع قواعد جامدة لمثل هذا النشاط غير الرسمي وفـيما يـلي مبادئ بسيطة وقليلة ولكنها تكفي لنساعدك عـلى أن تـدخل التجـول في محـيط الوظيفة في صميم نشاط عملية الإدارة:

أ- قم به بانتظام.

ب- كن صادقا.

جـ- كن إيجابياً.

التجول في محيط الوظيفة

أولاً: أفعل:

1- أدخر وقتاً للخروج إلى مكان العمل.

2- أظهر عندما تقوم أنك ستظهر.

3- وضح اهتماماتك وأسبابك لوجودك هناك.

4- أليس لبساً ملائماً لمكان العمل.

خطط لتغطي كل مجال من مجالات المسـؤولية في فـترة محـددة، وخاصـة عندما ينطوي عمل فريقك على عملاء خارجيين.

ابحث مقدماً ما إذا كانت توجد موضوعات هامة معينة أو تتعلـق بالنـاس الذين ستقابلهم.

أ- قدم نفسك لأعضاء الفريق الجدد.

ب- تكلم كل مرة مع أعضاء مختلفين.

جـ- تكلم مع كل واحد وقتاً ملياً.

د- وجه أسئلة أساساً حول العمل والعملاء.

هـ- كن إيجابيا ومشجعاً.

استخدم الاسم الأول للشخص

استجب بعطف للبسطاء ولكن وجههم نحو محادثات الفرصة والأداء،

اتبع أسلوباً منظماً لمتابعة الموضوعات.

أعقد اجتماعات منتظمة مع الناس الذين يعملون معك في أمكنة عملهم وليس في مكتبك.

عبر عن أرائك: الناس يعملون معك يتوقعون قيادتك.

اسمع وابتسم.

ثانياً: لا تفعل..

1- تتكلم دائماً مع نفس الناس.

2- تجيب على أسئلة خاصة بموضوعات كان ينبغي إثارتها أولاً عن طريق المديرين الخطيين.

3- تسمح للأفراد بأن يتجاوزوا الحدود بالنسبة لموضوعات تتعارض فيها الآراء بشدة.

4- تعطي رداً على سؤال إذا لم تكن متأكداً أنك على حق أو إذا كنت ستخرق السرية.

5- تبدو أنك تسعى لاستطلاع خاطئ.

6- تختار أحد ممثلي الاتحادات المهنية لنقاش فردي في كل زيارة.

7- تظهر أنك مستعجلا لتتقدم.

8- تصعد توقعات الناس على أساس غير عادل أو قبل الأوان.

9- تنتقد الناس في حضور الآخرين.

10- تقول للناس ما الذي عليهم أن يعملوه.

11- تتجول في محيط الوظيفة مع مجموعة من زملائك.

تدبر أمر الأداء تجاه الأهداف..

تأكد من أنك تجري محادثات واحد لواحد منتظمة مع كل عضو في فريقك: لتراجع الأهداف وتتدبر أمر الأنشطة وتنظم التغذية الخلفية. وذلك مرة واحدة كل شهر على الأقل ويفضل كل أسبوعين. والتقييمات التي عادةً تتم سنوياً، تعطيك أنت وشاغل الوظيفة الفرصة لمراجعة التقدم في فترة طويلة، ولكنها تتحسن إذا دعّمت بالمحادثات واحد لواحد.

وهذه المحادثة، مراجعة شبه رسمية تستفيد من تشكيلها طبقاً لمبادئ نموذج ح1 ج1 التي تم شرحها في الفصل (1):

اليد. حَيّ شاغل الوظيفة وراجع علاقتكما المشتركة فيما يتعلق بالعمل في

- ما هي نجاحات الأسبوع الماضي.

- هل تم تحقيق الأهداف؟ إذا كان الأمر كذلك ما الذي يمكن أن نتعلمه من التجربة؟

- هل لم تتحقق أية أهداف؟

اكتسب معلومات جديدة لم تتح الفرصة لشاغل الوظيفة لأن يغطيها في أي محادثات غير رسمية. تذكر أن هذا الجزء من المحادثة يتيح لك فرصة لتقييم الاحتمالات.

- هل لم يتم تحقيق الأهداف، لماذا؟ الإخفاق من جانب شاغل الوظيفة؟ الإخفاق من جانبك؟

- كيف يعمل شاغل الوظيفة فيما يتعلق بأجزاء الوظيفة الأكثر روتينية؟ هل تغُفل أي معايير – أو تتجاوز؟

جهّز تحديثات على موضوعات أكثر اتساعاً وأدرس كيف يمكن أن تؤثر على عمل شاغر الوظيفة: الأهداف القائمة وفرص جديدة للاقتحام.

- هل تمدد المواعيد المحددة للأهداف التي لم تتحقق بعد، تبحث عن طريق بديلة أو نتخلى عن الهدف كلية؟

- هل هناك موضوعات جديدة ناشئة، الأمر الذي يعني أننا نحتاج لأن نضع أغراضاً وأهدافاً مختلفة؟

- انصرف مقرظاً الإنجاز، شاكراً شاغلي الوظائف على إسهامهم المستمر وموافقاً على إجراءات العمل أو الموضوعات الجديدة التي تحتاج لعناية خاصة خلال الأسابيع القليلة القادمة.

- لخص كيف تبدو الأشياء لك وهي تتقدم، واسألهم عن رأيهم. وأشر للطريق إلى المستقبل.

التقييم..

التقييم هو الشكل المنهجي لمراجعة الأداء. وعادة يشكل جزء من خطة أكبر لممارسة عملية إدارة الموظفين، تتولاه إدارة للأفراد أو للموارد البشرية. ويحقق التقييم ثلاثة فوائد رئيسية:

1- التقييم يحقق منافع لشاغلي الوظيفة:

- يوفر الفرصة لشاغل الوظيفة ليناقش جميع جانب الموضوع بعمق.

- يوضح لشاغلي الوظائف كيف يستمرون في الإسـهام في عمـل الفريـق والإدارة والمنظمة بأكملها.

- يعطي توجه واضح بالنسبة لما هو متوقع في الوظيفة ويوفر الفرصـة لشـاغلي الوظائف ليصبحوا مقحمين في تخطيط عملهم ومستقبلهم.

- يتيح لشاغلي الوظائف الفرصة ليفكروا ملياً ويناقشوا كيف يؤثر أناس آخـرون في أعمالهم خاصة ومديرهم.

- يعتبر الفرصة الرئيسية لخلق خطط أداء ويعيـد تكـريس شـاغلي الوظـائف في وظائفهم.

2- **التقييم ينفع المدير.**

- يتيح لك أن تفكر جدياً كيف تتولى عملية إدارة شاغلي الوظائف:

ما الذي تتوقعه منهم؟

هل تستخدم طاقاتهم وقدراتهم بأقصى ما يمكن؟

كيف يمكن أن تساعدهم؟

ما هو التدريب الذي يمكن أن يكون مفيداً؟

ما هي تطلعات شاغلي الوظائف؟

- يوفر لك الفرصة للاستجابة منهجياً للنجاح وللتكلم حول المشاكل بانفتاح.

- هو الفرصة لك لتقوي علاقاتك المتعلقة بالإدارة مع شـاغلي الوظـائف ويقـوي وضعك كمدير.

- يساعدك على التعريـف عـلى الـنقص في المهـارات وعـلى أن تخطـط للترقيـات والتغيرات.

3- **التقييم ينفع المنظمة.**

منظومة التقييم هي الإقحام المرئي للمنظمة قبل موظفيها:

- تظهر أن المنظمة تريد أن تقحم الناس في الأعمال الخاصة بهم وتعني بروحهم المعنوية.

- تلقي الضوء على الموظفين المجتهدين حتى يعاملوا باحترام.

- تساعد المنظمة على أن تخطط المشروعات، احتياجات الموارد المستقبلية والتعزيز (أو عدم الاستمرار).

- تساعد لتغيير الهياكل التنظيمية غير المرنة وللتخلص من التدخلات ولتقوية مواقع ضعف الإدارة أو الفوضى.

والعناصر الأساسية للتقييم هي "الحكم على الأداء" و "تقديم تقارير عن الأداء".

- أن التقييم هو الحكم بمهارة على الأداء. أنه نشاط يتعلق بالبشر وليس نشاطا آليا:

وكثير من منظومات التقييم الحديثة تتضمن عنصراً للتقييم الذاتي، الذي يجعل إقحام شاغلي الوظائف في العملية واضحاً عن طريق تسجيل وجهات نظرهم باستمرار. وتتضمن المبادرات الجديدة التقييم بمعرفة الفريق وليس بمعرفة مدير واحد- التقييم الذي يكون فيه شاغلو الوظائف (أو الفريق بأكمله) قادرين على تقييم مديرهم. ومنطقياً يمكن أن يمتد هذا التقييم ليتضمن العملاء.

ما الذي يجعل التقييم ينحرف عن طريقه

أحذر هذه النقاط لتبقى في طريقك الصحيح للقيام بعمليات تقييم أكثر فعالية:

1- التحيز السلبي.

2- نقص المعرفة عن شاغلي الوظائف.

3- نقص المعرفة عن الوظائف.

4- الترحيب المظهري – المغالاة في الترحيب بشاغلي الوظائف بدون سبب.
الفشل في تمييز الأداء من بين الظروف المحيطة بالوظيفة.

5- وجود إدراك مختلف بين المدير وشاغل الوظيفة بالنسبة لتعريف الوظيفة أو معايير التقييم أو ضوابط الحكم.

تقييم كل فرد "فوق المتوسط".

تجاهل نتائج التقييم. على سبيل المثال عدم اتخاذ إجراء بالنسبة للملاحظة التي عملت في التقييم لتحسين الموارد أو التدريب أو الإجراءات.

ومنظومات التقييم تتجه لأن تقع في أحد أنواع ثلاثة:

التدرج أو تقدير الجدارة..

هذه الطريقة عادة تنطوي على إعداد قائمة بمعايير خاصة وبعد ذلك منح درجات: مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف. والمعايير تختلف كثيراً من خطة لخطة: الأمثلة قد تشمل. اعتمادية، قوة دفع، مرونة أو صدق، اتصالات، مبادأة، تعاون، كمال.

ولهذه الطريقة عدد من العيوب: أنها تنظر للخلف. تدفع شاغل الوظيفة لاتخاذ وضع رد الفعل، ومعرضة لدرجة كبيرة لأحكام شخصية. والتدريجات غالباً ما تعكس العلاقة بين المدير وشاغل الوظيفة وليس الأداء الفعلي.

وإذا وجدت نفسك تستخدم منظومة تدريج، ينبغي أن تسعى لأن:

أ- تدعم تدريجاتك بملاحظات مكتوبة.

ب- تعرّف المعيار والكلمات أو الأرقام المستخدمة في التقدير.

جـ- تأخذ في الحسبان ملاحظات شاغلي الوظائف.

د- تكون تقديراتك متفق عليها بدلاً من أن تفرضها.

هـ- تتوسع في مراجعتك للأداء بحيث يصبح التدريج جزء واحد فقط.

و- تربط أحكامك بالأداء وليس بالشخصية.

التقييم المكتوب..

الفرق الكبير بين التقييم المكتوب والتدريج البسيط هي أنه سيكون عليك أن تكتب جمل وليس مجرد α أحكامك في) أو (×). والميزة العظيمة هي أنه يمكنك علامة أو جداول تأشيرات (أن تفكر أكثر فيما تريد أن تقول وكيف تقوله). والعيب الرئيسي للمنظومة هي أنها قد تظهر مهاراتك الكتابية أكثر مما تظهر أداء شاغلي الوظائف.

وإذا كنت تستخدم التقييمات المكتوبة، ينبغي أن تسعى لأن:

- تجعل أحكامك محددة وموضوعية (مدعمة بشواهد شخصية).
- تجعل معاييرك للحكم واضحة.
- تبني تقديرك على محادثة مع شاغل الوظيفة.
- توفر الفرصة لشاغل الوظيفة ليفكر في بعض أسئلة رئيسية قبل المحادثة.

عملية إدارة الأداء المتكاملة..

قد تسمى "عملية الإدارة بالأهداف". وميزة هذه الطريقة أن يصبح التقييم مرتبطاً بوضوح بتوصيفات الوظائف، الأغراض التنظيمية، الأهداف الفردية، خطط التطوير ومنظومات المكافآت والمرتبات.

وخطر مثل هذه المنظومات المتكاملة هو الدواوينية (الروتينية). أن محاولة الترتيب المنهجي للعملية يحتاج بالضرورة إلى أعمال كتابية كثيرة.

إذا كنت تقيم في إطار منظومة عملية إدارة أداء أكبر، ينبغي أن تسعى لأن:

- تفهم المنظومة فهما كاملاً بقدر الإمكان.
- تحكم على الأداء طبقاً لمقاييس أو معايير متفق عليها.
- تبحث عن طرق لتضمين حكمك في التقييم (عن طريق ملاحظات مكتوبة).
- تخضع شاغلي الوظيفة للتقييم بنواحيه المختلفة.
- تقيّم العمل وليس الشخص.

وغالباً ما يعاني التقييم من كونه مرتبطاً بالمحادثات حول المرتبات. التي ينبغي أن تفصل علن التقييم. المرتب هو اعتراف بأداء ماض والتقييم أساساً هو محادثة حل المستقبل.

وأنت تحتاج لأن تدرك نواحي القوة والضعف لمنظومة التقييم التي تطبقها منظمتك، إذ كان عليك أن تدون ملاحظة حول المرتب في استمارة التقييم، أبنيها بوضوح على الأداء والإنجاز مقدرين على أساس معايير وأغراض أهداف مفهومة فهماً واضحاً.

إجراء تقييم..

أن المقابلة الخاصة بالتقييم هي واحدة من أهم المحادثات التي تعقدها كمدير.

وينبغي أن تشمل جميع مهارات المحادثة التي ذكرت في فصل (1). ومن الأمور الحيوية أيضاً أن تحضر للمقابلة تحضيراً كاملاً أنت وشاغل الوظيفة.

التحضير للمقابلة..

ينبغي أن تدرس وصف وظيفة شاغل الوظيفة ومعايير الأداء التي وضعتها.

والأسئلة الرئيسية في هذه المرحلة هي:

- ما هي النتائج التي أنجزها شاغل الوظيفة؟
- أين هي المواقع التي حقق فيها شاغل الوظيفة تفوقاً على ما كان متوقعاً أو أظهر فيها تقدماً حقيقياً؟
- ما هي النتائج التي لم تُنجز؟ هل يمكنك أن تخمن لماذا؟

تحقق من أنك تبلغ شاغلي الوظائف بما تفعل للتحضير للمقابلة ولتدعوهم لأن يحضروا بطريقة مماثلة. ووجه أسئلة فيما يتعلق بذلك.

وجوهر التقييم الناجح يكمن في مقارنة مجموعتين من الأفكار: أفكارك وأفكار شاغل الوظيفة. أنك تسعى لأن تصل لفهم مشترك: اتفاق حول أداء شاغل الوظيفة والاستعداد للمستقبل.

قائمة مراجعة شاغل الوظيفة

يمكن لك أن تقدم قائمة الأسئلة التالية لشاغل الوظيفة لتساعده على أن يقيم أداءه قبل مقابلة التقييم:

1. هل أنت متأكد من حدود الوظيفة؟
2. هو يوجد تداخل مع مسؤوليات أداء شخص آخر؟
3. هل يوجد عدم تأكد بالنسبة لمسؤولية الأداء الخاصة بك، أين تكون غير متأكد ما إذا كان عليك أن تتحمل المسؤولية أم لا؟

- هو توجد أي مجالات "عدم مسؤولية" أنت على علم بها، أين يبدو أنه ليس هناك شخص مُحاسَب؟

2. هل أنت متأكد من سلطتك بالضبط؟

- أين توجد حدود سلطتك؟
- هل الحدود تشكل مشكلة أو صعوبة؟
- أين تريد مزيد من السلطة لتتخذ قرارات؟

3. كيف دبرت أمورك مؤخراً؟

- هل أنجزت مقابل معايير أداء؟
- هل حققت أهدافك؟

4. ما الذي يعوق أداءك؟

- ظروف خارجية؟
- ناس آخرون أو فرق؟
- قيود ميزانية؟
- موارد إدارية (نقص أو ضعف)؟
- صعوبات اتصال؟
- نقص معرفة؟
- قيود مادية: وسيلة اقتراب، حيز مكتب، ضعف صيانة الآلات؟

5. هل لديك معرفة كافية بأهدافك؟

6. ما الذي تريد أن تفعل بعد ذلك؟ تطلعات تطوير، تدريب، تحديات جديدة....؟

7. ما هي المساعدة التي تحتاجها؟ من أين تأتي؟ بصفة خاصة، هل يمكن للمدير الذي يقوم بتقييمك أن يساعدك أكثر؟

كيف يمكن للفريق أن يساعد؟

والمنظومة قد تتطلب منك أن تجري تقييمات في أوقات معينة من السـنة، وعليك أن تدير وقتك بقدر الإمكان حتى لا تقيّم أكثر من شخصين في اليوم.

التحضير للتقييم: عشرة أسئلة

- هل حضرّت تحضيراً كافياً؟
- هل دققت السجلات؟
- هل دققت حقائق الأداء؟
- هل أعددت أسئلتك الرئيسية؟
- هل هي مفتوحة؟ استخدم لماذا، كيف، متى، أين، من، ماذا؟.
- ألديك استراتيجية وهيكلية؟ هل أنت مستعد لتغييرها أن استلزم الأمر؟
- هل تركت وقتاً كافياً؟
- هل فعلت كل ما يمكنك لتجعل المكان مريحاً وغير مهدد؟
- هل لديك قلماً وورقة لتدون ملاحظات مختصرة؟
- هل أعطيت تعليمات لعدم إزعاجك؟

إجراء المقابلة..

أنك تسعى لإجراء محادثة غنية ومفتوحة. ينبغي أن يكون لهـا (7) سـمات رئيسية:

- أن تكون خاصة.
- أن تكون المحادثة حول الوظيفة بأكملها.

- أن يكون الاجتماع مبرمجاً. أبداً بنموذج ح1 ج1 وطوره.
- أن تكون المحادثة حول الماضي والحاضر والمستقبل.
- الاجتماع. أن تسجل نتائج.
- أن تكون المحادثة حول العلاقة: تتضمن كل من شاغل الوظيفة والمدير.
- أن تتكون نتائج المحادثة من إجراءات محددة ولها مواعيد ومنفذيها محددين.
- ولنأخذ نموذج ناذي الأربعة مراحل للمحادثات الفعالة ونطبقه على التقييم.

حّي محادثة للعلاقة.

راجع المعايير والأهداف ووصف الوظيفة وأي نواح أخرى للأداء تكونا قد تفحصتاها كلاكما. حدّث عنها: أجرى مقارنات وتكلم عن الذي أنجز، والذي لم ينجز. التزم بالحقائق المعروفة وتأكد من أنك استجبت لها.

أسئلتك لشاغل الوظيفة يمكن أن تتضمن:

- كيف تشعر بسير العمل في وظيفتك منذ تكلمنا آخر مرة؟
- كيف تشعر أنك أحسنت العمل؟
- أين توجد مشاكلك الحقيقية؟
- كيف هي علاقة وصف الوظيفة بالموضوع؟

اكتسب. محادثة للإمكانية.

افتتح المناقشة بسؤال شاغلي الوظيفة عن وجهات نظرهم واحتفظ بوجهات نظرك. أعد النظر في الأسباب الممكنة للإنجاز أو عدم الإنجاز. افتتح المحادثة لتتضمن موضوعات القدرة والمهارات والتدريب والظروف الخارجية.

والأسئلة في هذه المرحلة قد تتضمن:

- ما هي نقاط قوتك؟

- أين يمكنك أن تتقدم كما تعتقد؟

- ما هي المشكلات الهامة التي لديك؟ هل تعقد أنه كان يمكنك أن تتصرف في شأنها بطريقة مختلفة؟

ابحث عن الإمكانيات ولا تردد أحكاماً مغلقة. استخدم التصرف كأساس لملاحظاتك، كن مستعداً لأن تعيد تفسير الدليل من وجهة نظر شاغل الوظيفة. واستخدم سم الاستدلال.

جهز محادثة للفرصة..

هذه هي جزء المحادثة لحل المشكلة. حلل ما حصلت عليه وركز على فرص الأداء والتغيير والتحسين، ابتدع بدائل، اسعي للاتفاق على ما يمكن عمله.

الأسئلة في هذه المرحلة تتضمن:

- ما يمكن أن نعمله لتغيير أهدافنا أو معاييرنا؟

- هل نحتاج لأن نعيد كتابة نأي جزء من وصف الوظيفة؟

- كيف يمكن أن تتحسن الوظيفة؟ هل لديك أي أفكار؟

انصرف محادثة لأداء العمل..

تؤكد أنت وشاغل الوظيفة اتفاقكما، ثم تنصرف ولديك مفهوم واضح بأن الأعمال المطلوب أداءها مسجلة وسيتدبر أمرها.

تحقق من أنك تنفذ أي أعمال وافقت عليها في المقابلة: دعم أو تغييرات إجرائية أو تفويض أو تدريب. إذا لم تنفذها، فأنك تقوض كل من سلطتك ومصداقية عملية التقييم نفسها.

التعرف على حاجات التطوير..

أن عمليـة إدارة أداء شـخص مـا هـي في الحقيقـة عمليـة إدارة مخرجـات ومدخلات.

والمخرجـات هـي مـا ينجـزه شـاغل الوظيفـة للإسـهام في أغـراض المنظمـة، والمدخلات هي مهارات وقدرات شاغل الوظيفة.

والتعرف على حاجات تطوير شاغل الوظيفة يحتاج إلى موازنـة بـين هـذين الأمرين: تطوير الشخص من ناحية، والاستثمار في مستقبل المنظمـة مـن الناحيـة الأخرى.

- **فكر في اللفظ الآتية عندما تقيّم:**

- تعرف على الحاجات بكل الدقة الممكنة.
- حاول ألا تتكلم أبداً عن نقاط الضعف. أنها مجالات للتطوير.
- اخلق مواقف وفرص لتطبيق القدرات وطور قدرات جديدة.
- حاجات التطوير لا تتحقق جميعها بالتدريب. قدم التدريب التعليمـي وعند الضرورة المشورة.

وسيتم تناول هذا المجال لمسؤولية الإدارة المتعلق بتحليل حاجات التدريب الأكثر نظامية في الفصل التالي.

التعامل مع الأداء الضعيف..

عادة يمكن أن نتغاضى عن بعض القصور في الإنجاز إلا أن التقصير المسـتمر أو الشديد يحتاج لإجراء. أن ظروف الأداء الضعيف معقدة وقد يكـون مـن غـير المجدي أن تفكر في اللوم عندما تكتشـف أداءً ضـعيفاً، فقـد لا يرجـع السـبب في الخطأ إلى شاغل الوظيفة أن المدير الفعال يبحث بعمق ولا يقفز إلى نتائج.

أن المقابلة المتعلقة بالتقييم توفر فرصة واحدة لتناول هذا الموضوع.

أولاً، تعرف على الثغرة. ما هو المعيار الذي لم يُحقق؟ هذا المعيار قد يكون موجوداً في وصف الوظيفة، ولكن معايير الأداء قد تكون أيضاً محتواه في:

- اللوائح.
- أدلة التدريب.
- قوائم المعايير.
- الإجراءات.
- محاضر إعطاء التعليمات للفريق.
- دورات التدريب.
- محاضر المحادثات.

وبالنسبة لسجلات الأداء الفعلي، يمكن أن تفحص بعناية الآتي:

1. الملفات الشخصية.
2. كشوفات الحضور والانصراف.
3. سجلات الإجازات المرضية والغياب.
4. بطاقات السجلات.
5. شكاوي العملاء.
6. أمثلة العمل غير الدقيق.
7. سجلات الأخطاء.
8. مقارنة بأعمال الآخرين.

أمثلة للأعمال غير المنتهية.

تساءل هل كانت الثغرة بين المعيار المطلوب والأداء المسجل واسعة ومستمرة بحيث تتطلب اتخاذ إجراء؟

ثم توصل إلى الأسباب المحتملة للثغرة في الأداء: أما أن يكون شاغل الوظيفة غير قادر (هذه الحالة تتعلق بالتدريب) أو غير راغب (حالة نتعلق بالمكافأة). وهناك احتمال ثالث هو أنت، أن المديرين في المنظمة مسؤولون عن وضع المعايير والموافقة على القدرات وتصميم العمل.

أسباب الأداء المتدني..

توجد (3) أسباب رئيسية لتدني أداء وشاغل الوظيفة:

1. ظروف محلية.

قد لا يكون لدى شاغل الوظيفة المهارات الضرورية للوظيفة، أو تكون صحته ضعيفة أو يمر بحالة عدم استقرار نفسي ترجع لمشكلات شخصية أو عائلية.

2. **إدارة ضعيفة.**

الوظيفة لم تشرح شرحاً كافياً. التخطيط كان ضعيفاً. تغيير الوظيفة بطرق لا يقتنع بها شاغل الوظيفة. الموارد ناقصة. الضبط والربط متراخي. الأحوال الطبيعية قد تجعل تحقيق المعايير صعبة. أنك قد تكون ضعيفاً في عملية الإدارة.

نقص في التوافق التنظيمي.

أن شاغلي الوظيفة قد يكونوا غير مسرورين في الفريق، أو الفريق غير مسرور منهم. وتضارب الشخصية هذا قد يكون عارضاً أو نتيجة

لإجمال الشعور بإساءة استخدام العدالة الطبيعية، أن قيم شاغل الوظيفـة الشخصية أو المعنوية أو الدينية قد تكون متضاربة مع قيم الآخرين.

والأداء الضعيف عادة يقود إلى الحاجة إلى شيء مـن المشـورة. أنـك تحتـاج لأن تشجع شاغل الوظيفة ليشق طريقـة نحـو الحـل الخـاص بـه أنـه لـيس مـن واجبك أن تعرض حلا، إلا إذا سُئلت وإذا اقتضى الأمر أن تصـبح المحادثـة رسـمية في نطاق التقيـيم مـثلاً، اسـتخدام الهيكـل ذي الربعـة أجـزاء ليسـاعدك في هـذه المهمة.

ركز على المشكلة.

اسأل عن كيف يراها شاغلو الوظيفة. عليك أن تقرر معهم وجـود ثغـرة أو مشكلة. وضح أنها مشكلة تخصك كمدير لهم وأنك تريد المساعدة.

اسأل هل يفهمون طبيعة المشكلة، وهـل يمكـنهم أن يقـدموا أي نـوع مـن الشرح.

استمع لإجاباتهم على:

- هل حددنا أهدافاً صحيحة؟
- هل المعايير غير مناسبة أو متعارضة؟
- هل هناك نقص في المهارة هو جوهر المشكلة؟
- هل التدريب ضروري – أم ممارسة أكثر للعمل؟
- هل كان تقييم الوظيفة سيئاً؟
- هل أصبحت الوظيفة غير مطلوبة في إعادة ترتيب المسؤولة؟

وعليك كمدير أن تعمل على إزالة ما قـد يشـعر بـه شـاغلو الوظـائف مـن اضطهاد أو عدم اقتناع بأهمية معيار ما. ركز على أهمية الأداء وفقاً للمعايير.

نقب مع شاغل الوظيفة عـن فـرص التحسـين، أيـن توجـد؟ مـا هـي طـرق العمل الممكنة المفتوحة لنا؟ كيف يمكن أن تكون قادراً على أن تساعد؟

قاوم الرغبة في أن تذكر لشاغل الوظيفة ما ينبغي عليه أن يفعله.

ابحث عن طريق للعمل الذي يمكن أن يوافق عليه شاغل الوظيفـة. وضـح أنك موجود للمساعدة، وأنك ستراجع الأداء في الأسابيع القليلة القادمة، وأن هـذا الموضوع سيسجل.

تطوير الناس

أنك لا يمكنـك أن تتهـرب مـن تطـوير النـاس الـذين تتـولى إدارتهـم. أنهـم ليقدموا أكبر إسهام ممكن، يحتاجون لأن يشعروا:

1- أنهم يحصلون على رضاء شخصي من العمل.

2- أنه يؤدون مساهمة لها قيمتها للفريق وللمنظمة.

3- أنهم يجدون في أدائهم لعملهم تحدياً.

4- أنهم يتمتعون بقدر من المسؤولية يمكنهم أن يتحملوه وهم راضون.

5- أن إسهامهم معترف به (وربما يكافؤون عنه).

6- أن لديهم تحكماً حقيقياً على نواحي عملهم المسؤولين عنها.

7- أن قيـامهم بعملهـم يسـاعدهم ليتطـوروا وينمـوا خـبراتهم وقـدراتهم ونضوجهم.

8- أن تطوير الناس ربما يكـون المسـؤولية الإداريـة التـي تكـون معرضـاً لأعظـم الخطر.

9- أن أهملتها، وظيفتك هي أن تتولى إدارة هؤلاء الناس كموارد.

لماذا نُطور الناس

الإجابة البسيطة هـي أنـك إذا لم تطـورهم فأنـك قـد تفقـدهم. أن النـاس الذين يتم تطويرهم هم موارد عظيمة القيمة. تطوير الموظفين الموجـودين أيضـاً أكثر فعالية بالنسبة للتكاليف من تعيين موظفين جدد وتأهيلهم.

والقرار الصعب هو كـم تسـتثمر في تطـوير النـاس، وعـلى كـل منظمـة أن تختار بين الاستثمار في الناس والمخاطر في خسارة الاستثمار.

طوّر مهارة شخص وستحقق الآتي:

1- زيادة الإنتاجية في وقت أقصر.

2- تحسـين أداء الوظيفـة عـن طريـق زيـادة النـاتج وتحسـين النوعيـة والوفـاء بالمواعيد.

- تفويض أكثر: يكون الناس أحسن تـأهيلاً لتـولي مهـارات مفوضـة وتحمـل مسؤولية أكثر.

- تعبئة واختيار أكثر كفاءة: الأمل في التطور في الوظيفة سـيجذب متقـدمين للوظيفة أكثر وأفضل.

3- تقليل تغيير العمالة، الناس يبقون في الوظائف عندما يتوفر لـديهم الأمـل في تنمية وتطوير إمكاناتهم.

والتوجـه الإيجـابي لتطـوير الآخـرين يسـاعدك عـلى تحقيـق أداء أحسـن ومساهمة أكثر جدوى.

والتطوير عملية اتساعاً وقيمة من مجرد حضور دورات تدريب. أن التعليم الـواقعي طـول العمـر يمكـن أن يتحقـق بطـرق مختلفـة: الترتيبـات والعلاقـات والمحادثات. وفي هذا الفصل، تناولنا بعض الطرق الأكثر شيوعاً التي بها يمكن لـك أن تساعد أعضاء فريقك ليتطوروا وليتعلموا.

كيف تقيم إمكانية التطوير

يمكن التعرف على إمكانية التطوير بطرق عديدة:

1- التقييم يتعرف على أنشطة التدريب والتطوير التي تناسب العمل المخطط للسنة التالية.

2- التغييرات في فريق أو إدارة قد يترتب عليها برنامج تدريب وتطوير للفريق بأكمله.

3- شاغلوا الوظائف قد يرغبون في أن يحسنوا قدراتهم للعمل الجاري أو لتطلعات مستقبلية.

4- التطوير قد يبدأ كجزء من تقدم منظم في الإقناع والتدريب الأولي.

أن أي شخص أو فريق قد يبدأ برنامجا رسمياً للتطوير كجزء من استراتيجية نقاهة.

5- التطوير يمكن أن يُضّمن في هيكل وظيفة أو عقد توظيف الشخص. وغالباً ما يسمى ذلك "التطوير المهني المستدام" (ت م م). يكون على شاغل الوظيفة أن يقدم دليل بعدد معين من الأيام يكرسها للتطوير في السنة.

عملية التطوير

تنطوي عملية التطوير على اتخاذ قرار للقدرات والمهارات والمعرفة التي يتطلب الأمر تطويرها، وكيفية المضي قدما في إنجازها، وذلك على أساس الموارد والفرص المتاحة.

ونقطة البدء هي التعرف على مدى قدرة شاغل الوظيفة. ما هي القدرات التي تلزم للوظيفة؟

ما هي المهارات التي يملكها شاغل الوظيفة ولا تستخدم؟

وأنت كمدير قدير ينبغي أن تكون قادراً، مع شاغلي الوظائف، على أن تعد تقديراً مقبولاً لما هو مطلوب. ويمكنك أن تجعل هذا التحليل أكثر تقدماً بدراسة القدرات اللازمة دراسة مقارنة مع مجالات النتيجة الرئيسية لأغراض الفريق أو المنظمة. والقدرات التي تتوافق مع مجالات نتيجة رئيسية هام تكتسب أهمية.

يمكنك أن تصنف كل قدرة لشاغل وظيفة في ثلاثة فئات. وبالنسبة لكل قدرة يمكنك أن تقرر أن شاغل الوظيفة:

- ليس قديراً بعد.
- قدير قدرة كاملة.
- أكثر من قدير.

ولكل فئة يمكنك أن تأخذ في الاعتبار طرق الأداء الممكنة الآتية:

- احتياجات التطوير من تحليل القدرة
- ليس قدير أبعد:
- - تعرف على مجالات الضعف.
- وفر التدريب والتطوير لتحقيق القدرة.

قدير قدرة كاملة:

- وفر تدريب وتطوير للمرحلة التالية للقدرة.

أكثر من قدير:

أكثر الفرص للمسؤولية والتحدي.

عزز، أعد تخصيص الأعمال، أعد تصميم الوظيفة.

الوسطي تتعرض لخطر النسيان. أنها تختلف عن مجموعة "ليس قديراً بعد" في أن أفرادها لا يظهرون حاجة للتطوير، وعن مجموعة "أكثر من قدير" في أنهم قد لا يكون لديهم تحفيزاً شخصياً للتطوير. أنهم إذا لم تلوح لهم مكافآت عن الإنجاز الذي يقدرونه، فأنهم قد لا يحسنون أداءهم، وهو الأمر الذي نسعى إليه في تطويرهم. وقد يحتاج الأمر منك أن تمضي بعض الوقت معهم لإعداد خطة تطوير يري شاغلو الوظيفة أنها في صالحهم.

بعد أن تتعرف على احتياجات التطوير، يمكنك أن تعد خطة تطوير. وهي عبارة عن مجموعة إجراءات مصممة لتحسين أو تقوية شركة. تأكدان خطتك تتضمن إجراءات (الأهداف محددة وقابلة للقياس وممكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بالوقت). راجع أغراض التطوير على الأقل مرة واحدة في الشهر.

وهذا العمل ليس عمل إدارة الأفراد، أو إدارة الموارد البشرية كلية. أنك باعتبارك مديراً لشاغلي الوظائف، ينبغي أن تتحمل مسؤولية رئيسية لعقد محادثة التطوير التي تتعرف على الاحتياجات والإجراءات التي تتعلق بها. أنك تعرف شاغلي الوظائف جيداً وتعرف احتياجات الوظائف جيداً.

والتطوير ليس مجرد تدريب، أن فرص كثيرة للتطوير تنشأ في نطاق الوظيفة.

التجول في مجال الوظيفة يشكل طريقة ممتازة لدراسة الاهتمامات الجارية.

يمكنك أن تتعرف على الفرص الجديدة للترتيبات المعمول بها أو العلاقات التي يمكن أن نستغلها لأغراض التطوير.

التفويض

التفويض هو أحد الطرق الأكثر فورية لتقديم مسار للتطوير، وهو أيضاً أحد الطرق الأكثر فعالية بالنسبة للتكاليف، أنه يسمح للناس لأن يختبروا أفكارهم ويطوروا تفهمهم وثقتهم، أنه أحد الوسائل الرئيسية لإخفاء قوة للناس.

والتفويض هو الاختيار المتعمد لإعطاء سلطة لشخص ما ليفعل شيئاً يمكنك أن تفعله، والتفويض الناجح ينطوي على التوفيق بين المسؤولية والسلطة.

والتفويض هو مخاطرة، أنك تحتفظ بالمحاسبة النهائية. أنها مسؤوليتك أن ترد بالنسبة لأي تفوتيات وأن تتخلص منها.

والتفويض له فوائد عديدة، أنه يتركك حراً لتؤدي وظيفتك الحقيقية، وتنظر للمستقبل وتفكر تفكيراً استراتيجياً أكثر وتزيد من إقحام الناس في العمل وتحفيزهم.

ما الذي تفوضه

تعرف على أغراضك التي أنت محاسب عليها، وفريق بين الأنشطة التي يمكن أن تفوضها وتلك التي ينبغي أن تتحمل مسؤوليتها شخصياً، والموضوعات التي يمكن التفويض فيها تتضمن:

1- المهمات الروتينية.

2- المهمات التي تستهلك وقتاً: البحث، الاختبار، الأنشطة الإدارية أو التنسيقية.

3- المهمات الكاملة التي يمكن تفويضها ككتلة من العمل.

4- مهمات الاتصال: الرسائل، مكالمات الهاتف.

ولا تفوض:

أ- المهمات التي تحتاج لمهارات وخبرة لا تتوفر لدى الشخص المعني.

ب- الموضوعات الاستراتيجية أو المتعلقة بالسياسة أو الأمن أو السرية.

جـ- المهمات التي تنطوي على فرض الضباط على نظراء الشخص المعني.

د- احذر أيضاً من استخدام أي من هذه المبررات لعدم التفويض.

وقد توجد أسباب أخرى لعدم رغبتك في التفويض:

1- قلة الخبرة. شخص ما قد يبدو أنه غير مناسب لمهمة ولكنه مؤهلاً بقدر كبير ليقوم بها، إذا دعُم وتدرب بقدر كاف، فأنه يكون من عدم الحكمة أن تفوض بدون أن تقدم دعم، إلا أن تحدي عدم التعلم قد يكون بالضبط هو ما يجعل شخصاً ما ناجحاً.

2- رفض التخلي. أنك قد تستمتع بمهمات معينة، حتى وأن كانت لا تساهم في تحقيق أغراضك الهامة.

3- عدم الصبر . الآخرون معرضون لأن يفعلوا أشياء بطريقة مختلفة عنك. أنهم أيضاً يحتمل أن يخطئوا أو يبطئوا في اكتساب مهارات. الأداء قد يعاني: متى كان آخر مرة أحسنت فيها عمل شيء من أول مرة؟ ومن الناحية الأخرى، قد يحسّن الأداء مدخل جديد. بعض المديرين قد يرعبهم التفويض لهذا السبب بالضبط.

4- تركيز السلطة. بعض المديرين يترددون في التفويض لأنهم يريدون أن يحتفظوا بأصابعهم على النبض. ومن ذلك أن يرجع إليهم في أي قرار، وأن يوقعوا على كل رسالة.

5- فقد المركز. تفويض المسؤولية والسلطة قد تؤدي بك لأن تشعر بأنك تهيئ أحسن الناس لديك لترحل، أو أنهم قد يرقون فوق رأسك، أو أنك تفوض نفسك خارج الوظيفة.

6- كل هذه الموانع يمكن أن تمنعك من التفويض بنجاح. أنها تمنعك بفاعلية من أن تنكب على مسؤولياتك الحقيقية كمدير. العمل على تحاشي إمكان الاستغناء عنك يشكل رغبة معقولة، التقصير في تطوير المسؤولية في الآخرين ليس طريقاً جيداً للوصول لهذا الرغبة.

كيف تفوض

- بعد أن تكون قد قررت ما الذي تفوضه، اسأل:

1- ما هي المهارات والخبرة والمعرفة والمؤهلات الضرورية للمهمة؟

2- من الذي تتوافق مهاراته مع الاحتياجات؟

3- ما التدريب أو الدعم الإضافي الذي يلزم؟

4- ناقش إمكان تفويض المهمة للشخص الذي اخترته، ومن المناسب أن يتم ذلك في محادثة تقييم. والمحادثة للتفويض ينبغي أن يتبع فيها تركيبة محادثة أداء.

- وضح لمن تفوضهم أنه تتوافر لهم (4) استجابات ممكنة:

يمكنهم أن يقبلوا الطلب ويقدموا تعهداً "أتعهد بأني سأؤدي س في فترة "ص". يمكنهم أن يعتذروا أن الطلب ليس أمراً، يجب أن يكونوا أحراراً ليقولوا لا، وفي الوقت نفسه لا تكون هناك أي عواقب للرفض.

يمكنهم أن يتعهدوا بالرد فيما بعد "سأعود إليك في فترة ع وأعطيك رداً محدداً".

يمكنهم أن يقدموا عرضاً بديلاً". أنا لا أرغب في أن أفعل س، بيد أنه يمكنني أن افعل ب (قد يكون جزء من س) في فترة ص".

- وفي قبوله مسؤولية مفوضة له حديثاً، ينبغي أن يكون المقوض واضحاً بالنسبة لثلاثة حدود لأدائه:

1. والأهـداف المحـددة وشروط الرضـاء الأغـراض، الأغـراض العريضـة للمهمـة والبرنامج الزمني ينبغي أن توضح.

2. السياسة والقواعد والتعليمات. ينبغـي أن تتطـابق الطريقـة التـي تنفـذ بهـا المهمة مع اللوائح القانونية والتعاقدية والمتعلقة بالسياسـة المعمـول بهـا في المنظمة.

3. حدود السـلطة. يجـب عـلى مـن يفـوّض أن يعـرف بوضـوح حـدود سـلطته والحدود المسموح له بها بالنسبة للاسـتخدام والتصرـف في الميزانيـة والمـوارد المتاحة والقرارات التي يمكن أن يتخذها بدون الرجوع لسلطة أعلى.

وأخيراً ينبغي أن تعطي للمفوّض ثقة كاملة لأن يؤدي المهمة. وضح أنك:

أ- ستقدم أي دعم تعتبره أو يعتبره هو ضرورياً.

ب- ستوفر أي تدريب يحتاج إليه الأمر.

جـ- ستكون متاحاً لتقديم المشورة والنصح.

د- ستقوم بالإعلام عن التفويض.

والتفويض غالباً ما يتطور ذاتياً في ثلاثة مجالات:

1- العمل في مستوى أعلى. يتولى المفوّض دوراً كاملاً بدلاً من مهمة واحدة.

والعمل في مستوى أعلى يعني أكثر من مجرد تغطية فراغ بسـبب إجـازة أو غياب أو تكليف بمهمة، ولكنه يوفر الفرصة للمفوّض لأن يوسع

خبرته ومهاراته في مواقع مسؤولية أعظم.

2- دوران الوظيفة. فيها يؤدي الناس وظائف مختلفة في نطاق القسم أو الفريق –أو في أي مكان آخر في المنظمة- لفترة من الزمن. والدوران في الوظيفة يوسع معرفة الناس ومهاراتهم، وكثير من المنظمات يستخدم الدوران في الوظيفة كعملية تطوير للإدارة.

3- الندب. هو وضع شخص في مكان في قسم آخر للمنظمة –أو في منظمة أخرى وأحياناً في الخارج- لإنجاز مهمة خاصة. غالباً ما يستخدم الندب لتطوير الإدارة أو المهنة. والخطورة في ذلك أن الشخص المنتدب قد لا يعود أبداً، خطورة التفويض هي أنك تطور شخص خارج الوظيفة، الأمر الذي قد يخلق عدم استقرار في الفريق ولكنه أيضاً جديدة للتطور والتغيير.

التدريب

التدريب هو التزويد المخطط بالتعلم الذي يمدنا بالمهارات. أنه يختلف عن التعليم في أنه يركز على تحسينات في السلوك أو الأداء وليس على زيادة المعرفة. التدريب ينبغي دائماً أن يساعدك على أن تفعل شيئاً بدلاً من أن تعرف شيئاً.

- من الذي يحتاج للتدريب..

- عادة ظروفنا هي التي تظهرنا كمتدربين محتملين.

- الموظفون الجدد..

أي منظمة عليها أن توفر تدريب على تقلد الوظيفة للموظفين الجدد لتعريفهم بالمنظمة ككل ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها. وإدارة الأفراد أو الموارد البشرية تقدم جزء من هذا التدريب. أنت كمدير عليك مسؤولية أن

تهيئ الموظفين الجدد للعمل في إدارتك أو فريقك، أن تدربهم منذ البداية على كيفية عمل الفريق ومعايير الأداء والسلوك الذي تتوقعه من الناس شاغلو الوظائف الذين يحتاجون لتحسين أدائهم.

أن التعرف على احتياجاتهم هو مسؤوليتك كمدير لهم: وينبغي أن يكون ذلك نتيجة منطقية لتدبرك للأمور ولعملية التقييم.

الناس الذين يحضرون للترقية..

الترقية من داخل المنظمة أكثر فعالية من استحلاب مواهب جديدة من خارجها. والناس الذين يسعون ويتوقعون الترقية يحتاجون لتدريب في نواحي عملهم الجديد المستجدة عليهم، واكتشاف المواهب هو مسؤولية أخرى من مسؤولياتك في هذا المجال.

الوظائف تحرك الناس

الوظائف تتغير بانتظام ويعاد تصميمها وقد تلغى. والمرونة الآن ربما تكون النوعية الأعظم قيمة في الموظف، التدريب يجعل الناس أكثر استعداداً لتغيير اتجاههم ويتولوا مسؤوليات جديدة ويستجيبون لغير المتوقع.

الناس المقبلون على التقاعد

الناس المقبلون على العمر الثالث في قوة العمل يمكن أن يقدموا ثروة من الخبرة والمهارة. التدريب يمكن أن يساعد الناس على المحافظة على المعايير ودراسة تحركات الوظائف والطرق الأخرى لاستخدام مهارتهم (في التعليم وتقديم النصائح على سبيل المثال) والبحث عن أنواع جديدة من الإسهام (مثل المستشارين أو المتطوعين).

كيف تُدرب

ينبغي أن تبدأ العملية بدراسة الوظيفة والقدرات المطلوبة دائماً. أنك تحتاج بعد ذلك لأن توفق بين القدرة أو المهارة بين نوع التدريب الذي يعتقد أنه يساعد على تطويرها.

أنك قد تقدر أن مهارة أو قدرة واحدة تتطلب أن يحضر شاغل الوظيفة دورة تدريب. كيف تعرف أن هذه الدورة ستوفر بالضبط ما تريده؟ ساعد شاغل الوظيفة في الإجابة على هذا السؤال حتى لا يفقد حماسة وتخسر أنت المال الذي يصرف والوقت.

وسواء لعملية تدريب مفردة أو لبرنامج تدريب فيما يلي الأسئلة الرئيسية التي ينبغي أن تسألها:

من الذي يُدَرّب؟ هل يوجد أكثر من شخص واحد؟ هل يمكن أن نجني عائد أكبر من الاستثمار إذا أضفنا ناساً أكثر؟

لماذا هم يدرّبون ؟ ما هي تحسينات المهارات التي نبحث عنها؟

ما الذي ينبغي أن يُعلّم؟ هل لدينا قائمة للاختيار يمكن ترجمتها إلى برنامج أو جدول عمل للتدريب؟

كيف ينبغي أن يُجرى التدريب؟ سنتكلم عن ذلك بعد لحظة.

من الذي يقوم بالتدريب؟ أنت؟ مدرب داخلي؟ مصدر خارجي؟ مدرس من جامعة أو كلية محلية؟ متخصص مهني؟

متى ينبغي إجراء التدريب؟ مدة التدريب؟ تكراره؟ علاقته بمبادآت أخرى. أين ينبغي إجراؤه؟ موقع إجراء التدريب له أهمية كبيرة. في الموقع، مركز تدريب أو وحدة تدريب؟ في فندق؟ في مركز ندوات؟

كيف نقيم التدريب؟

التدريب ينقسم إلى (3) أنواع رئيسية

1. تدريب على الوظيفة..

ربما يكون هذا التدريب هو الأكثر شيوعاً، أنه يوفر الفرصة للمتدرب لأن يعمل في بيئة واقعية مع دعم من شخص ماهر ــ بطبيعة الحال ليس جميع الخبراء مدربين ماهرين. كان التلقين في البداية والتغذية الخلفية والدعم لمساعدة المتدرب للتقدم في التدريب من الضروريات.

وللتدريب على الوظيفة عدد من المزايا. يسهل التحقق من وثاقة صلته بالموضوع وقائدته، وهو كفء بالنسبة للميزانية والوقت أنه قليل التكلفة ويسهل التحكم فيه، أنه يسمح بالتغذية الخلفية المباشرة وعيوبه تتضمن احتمال المقاطعات، محدودية نطاق التدريب وأحياناً نقص مهارة التدريب في أشخاص ماهرين لم يدربوا هم أنفسهم على التدريب.

2. تدريب بعيد عن الوظيفة..

يقدم ناس من داخل المنظمة معين من أحداث وإمكانات تعلّم لدعم التطوير. وقد تتضمن دورات قصيرة، محادثات محاضرات، تدريب بالأجهزة المسموعة والمرئية، التعلّم عن بعد وبمساعدة الحاسوب. وغالباً ما تُقدم بمعرفة أناس لديهم عقود من خارج المنظمة ويمكنهم أن يقدموا أفكاراً جديدة ومفيدة. وقد يكون المدرب أيضاً من إدارة الأفراد أو الموارد البشرية.

3. تدريب خارج المنظمة..

يمكن أن يتم التدريب بعيداً عن مكان العمل، في مركز تدريب أو فندق. وقد يكون تدريباً بعيداً عن مكان الوظيفة منظم داخلياً في المنشأة، أو تدريب يقدمه مورد خارجي.

ويوجد (3) مخاطر رئيسية لمثل هذا التدريب: يمكن أن يكون غير ذي صلة بالموضوع لأنه ليس مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بـأغراض المتـدرب أو المنظمـة ويصـعب التحكم فيه وتكلفته أعلى بكثير من تكلفة أي تدريب آخر.

وفي نطاق هذه الأنواع الثلاثة للتدريب، توجد طرق تدريب مختلفة كثـيرة، التدريب على الوظيفة يحتمل أن يكون خبرة أداء عمل مبـاشرة، مـع احـتمال أن يقرر المدرب أيضاً استخدام مداخل مختلفة مثل محادثات حول العمـل السـابق، مناقشات حول تقارير ومسـتندات أخـرى، محادثـة تأمليـة عاكسـة غـير رسـمية. والتدريب بعيداً عن الوظيفة يمكـن أن يتضـمن مكتبـة مـن المـوارد: مـن دولاب مملوء بالكتب إلى مركز تـدريب كامـل التجهيـز بالتسـهيلات المختلفـة ووسـائط التدريب.

والتدريب خارج المنظمة يمكن أن يكون أي شيء من دورة قصـيرة إلى دورة تطوير في مركز كبير.

تقييم التدريب

يمكنك أن تبدأ بأن تسأل:

هل حققت النتائج الأغراض؟

هل يوجد دليل على تحسين الأداء؟

ما هي الفوائد التي تحققت للفريق أو للمنظمة؟

هل يمكنك التعرف على أي انحرافات لا تتعلق مباشرة بأغراض التدريب؟

هل يمكن عمل تحليل تكلفة – منفعة لتبرير الاستثمار؟

كيف ستؤثر الخبرة المكتسبة على قرارات التدريب المستقبلية؟

ينبغي أن تُقحم المتدربين أنفسهم في الإجابة على الأسئلة. احصل على وجهة نظر أي شخص آخر يمكن أن يكون له علاقة بالموضوع: مديرون سابقون، مشرفون، موظفو تدريب.

يصبح التقييم أكثر صعوبة عندما ينطوي على قدرات مثل اتخاذ قرار، حل مشكلة، خلق أفكار أو عرضها. في هذه الحالات يمكنك البحث عن طرق مناسبة لتقييم التدريب.

اقحم المتدربين في التقييم. تعرف على استجاباتهم مباشرة وبعد فترة من الاستيعاب والتنفيذ. وعندما يعود المتدربون اسألهم عما تعلموه، اسألهم عما سيعملوه للاستفادة من التدريب. وفر فرص أخرى عن طريق تدريب خاص: إسناد وظيفة، مشروعات، دوران الوظائف وحتى التدريب. استفد من المتدربين بمطالبتهم بنقل ما تعلموه لأفراد الفريق الآخرين. كل هذه الإجراءات تساعدك على تقييم التدريب في حد ذاته، وكذلك تدبر أمر أداء كل متدرب.

احتفظ بسجل للتدريب. ادرس مسك سجلات تدريب لجميع الأفراد للمدة التي يعملون فيها معك، وسجل للإدارة أو الفريق يلخص جميع تدريبات الفريق.

التدريب التعليمي

التدريب التعليمي هو تحسين إدارة شخص يتمتع فعلاً بقدرة على الأداء. أن التدريب أنما هو خلق قدرة بينما التدريب التعليمي هو تطوير قدرة، وهو عادة يتم واحد لواحد، وهو تدريب على الوظيفة يمضي قدماً باستمرار. ومعظم التدريب التعليمي يؤدي بمعرفة الشخص الأقدم الذي يتمتع بالتخصص والخبرة اللتيا توفران الفرصة لمن يتلقى تدريباً تعليمياً لأن يتبع توجيهاته والمحادثة تقع في قلب التدريب التعليمي، وتعظيم الوعي هو

المرحلة الأولى للتدريب التعليمي وينطوي على ما أسميه تفكير المرحلة الأولى: التفكير حول ما نريد أن نحسّنه، ما يمكن أن نستوعبه. وفي هذه المرحلة نستخدم التدريب التعليمي لنتمعن في:

حولنا؟ ما الذي يدور؟

الأهداف؟

ما الذي تحتاج لأن تعرفه؟

الحركيات والعلاقات بين المدرب والآخرين. موضوعات تنظيمية أكثر توسعاً.

مشاعر المدرب: مخاوفة، احساساته، رغباته، طموحاته، إمكاناته.

تعزيز المسؤولية هي المرحلة الثانية للتدريب التعليمي وتنطوي على تفكير مرحلة ثانية: التفكير حول ما يُعمل. وفيها يفكر المدرب حول:

- أفكار للأداء.
- فرص للتغيير أو النمو.
- تقرير ما يُعمل وكيف يُعمل.
- اتخاذ إجراء.

ويلاحظ أن هذه المراحل للتفكير –وللتدريب التعليمي- يتعلقون تعلقاً وثيقاً بالمراحل الأربعة للتركيبة القياسية للمحادثة التي استخدمت في هذا الكتاب. تعزيز الوعي يتعلق بمرحلتي التحية والاكتساب: محادثتي العلاقة والإمكانية. مسؤوليات التعزيز تتعلق بمرحلتي التجهيز والانصراف: محادثتي الفرصة والأداء.

والدور الأساسي للمدرب المعلم هو أن يوجه أسئلة. مثل صيني قدم
ما أسمعه أنساه

ما أراه أتذكره

ما أفعله أعرفه

والتدريب التعليمـي هـو حـديث متبـادل صـادق، ومهمـة المـدرب المعلـم ليست هي نقـل تخصـص ولا تركـز عـلى قابليـة المتـدرب للمحاسـبة، أن المـدرب المعلم يجب أن يوجـه أسـئلة صـادقة: وليسـت متكلفـة أو تهكميـة أو فكهـة أو تساؤلية. وجه وجه أسئلة:

- تبين مدى صحة فهم المدرب للموقف.
- تقترح السؤال التالي.
- تتدبر أمر تقدم المتدرب نحو الغرض.
- تعزيز المسؤولية في المتدرب لاتخاذ قرار.

أثناء المرحلة الأولى للتفكـير يوجـه المـدرب المعلـم أسـئلة تحتـاج لإجابـات محددة أو قابلة للقياس كمياً، ولا يوجه أسئلة تتطلـب حكـماً أو تحلـيلاً أو نقـداً وهي أسئلة تناسب مرحلة التفكير الثانية.

وسلم الاستدلال يشكل أداة مفيدة في هذه العملية. ونـزول المتـدرب عـلى السلم من اعتقادات أو افتراضات لملاحظـات محـددة يشـجع عـلى وعـي أوسـع. وصـعود السـلم، عـبر معـاني وتكـوين أراء وثقـة باتخـاذ إجـراء، يقـوي التحفيـز والشعور بالمسؤولية بالنسبة للإجراء المستقبلي.

هل يمكن للمدير أن يكون مدرباً معلماً؟

الموضوع الحساس هنـا هـو المحاسـبة عـلى الأداء. قـد يصـعب الـدخول في تبادل حديث صحيح عنـدما يكـون المتـدرب محاسـباً عـن الأداء أمامـك بالنسـبة لمعايير الأداء أو تحقيق الأهداف. وإذا كانت المحاسـبة عـن الأداء متعـرف عليهـا جيداً ومعترف بها فأنك قد تكون في أحسن وضع ممكـن لتعمـل كمـدرب معلـم أنك تعرف المتدرب أفضل من أي شخص في المنظمة.

وأحسن سياسة هي أن توضح المعايير والأهداف والمسؤوليات الرئيسية التي يكون المتدرب محاسباً عنها أمامك. والتدريب التعليمي يوفر فرصة للمتدرب ليصبح أكثر وعياً بأسباب المعايير والأهداف وبذلك يصبح متقبلاً لمسؤولية أكثر لتحقيقها.

والتدريب التعليمي يتطلب توفر أحسن الصفات للمدير:

1- استماع جيد وانتباه.

2- تكامل.

3- استقلال في الرأي.

4- قدرة تحمل.

5- اهتمام.

6- صبر.

أن التدريب التعليمي يمكن أن يوفر فرصة لإعادة دراسة وعيك وشعورك بالمسؤولية. ويمكن أن يكون مجال دورك الذي يحقق لك أحسن جزاء كمدير.

المراحل الأربعة للتدريب التعليمي

توجد (4) أجزاء لعملية التدريب التعليمي. والنموذج التقليدي لذلك هو:

1- تحديد الهدف: للدورة ولتطوير المتدرب.

2- تحليل الحقائق: لاستكشاف الحالة الراهنة للصعوبات والفرص.

3- الاختيارات المتعلقة بمسارات النشاط المستقبلية.

4- ما العمل: قرار صعب بالنسبة للنشاط، فني وبمعرفة من.

وهذه المراحل الأربعة تتعلق بالمراحل الأربعة للتركيبة التحادثية القياسية التي استخدمت في الكتاب. تعزيز الوعي (تحديد الهدف وتحليل الحقائق) يتعلق بمحادثتي التحية والاكتساب -المحادثات للعلاقة والإمكانية. تعزيز المسؤولية (الاختيارات المتعلقة بالنشاط وما هو العمل) يتعلق بمحادثتي الإنجاز والانصراف- المحادثات الخاصة بالفرصة والإجراء.

تحديد الهدف

المهمة الأولى هي تقرير غرض التدريب التعليمي: تحديد هدفنا لكل من دورة التدريب ولموضوع التدريب.

المرحلة الأولى للتفكير هنا هي مراجعة الأهداف وزيادة غزارتها. فكر في أهداف المتدرب بالتساؤل كيف أبحث عن احتمالات لأهداف أخرى، الأمر الذي يساعدك لاستكشاف القيم الأعمق للمتدربين وطموحاتهم بعيدة الأجل.

والآن يمكنك أن ترتب هذه الاحتمالات فيما يتعلق بالأهداف النهائية وأهداف الأداء ومستويات الأداء القابلة للقياس التي توضح لك الطريق لهدف نهائي أو تثبت أنك قد أنجزته. وأفضل الأهداف للأغراض العملية هي تلك التي تولد أعظم شد إبداعي بين الهدف والواقع، الأمر الذي يوفر الطاقة للحركة.

واختيار الهدف ينبغي أن يتم بمعرفة المتدرب. ودور المدرب المعلم هو أن يساعد المتدرب ليقرر مدى إمكان إحراز الهدف وقدرته على التحدي.

تحليل الوقائع

يعتمد الشد الإبداعي على استيعاب واضح للحقائق الواقعة بنفس قدر اعتماده على هدف واضح. انزل بالمتدرب على سلم الاستدلال وقدم ملاحظات يمكن تحقيقها وقياسها:

- ما الذي حاولته حتى الآن؟

- ما هي النتائج؟

- ما مدى ما ذهبت إليه من قصور في تحقيق الهدف؟

- ما هي الموارد التي تنقصك؟

- متى راجعت الموقف آخر مرة؟

- أين كانت الصعوبات الحقيقية؟

تذكر أن قدر كبير من الحقائق الجارية هي حقائق داخلية. اتبع ما تقودك إليه اهتمامات المتدربين وابحث (بهدوء) استجاباتهم العاطفية.

كيف شعرت عندما حاولت...؟

ما هي احساساتك عندما تكلمت عن ...؟

هل يوجد شيء تخاف منه؟

ما مدى اعتقادك أنك قد تكون مانعاً نفسك من إنجاز أكثر؟

ما مدى اعتقادك ثقتك في شعورك بأنك على حق الآن بالنسبة لإنجاز هذا الهدف؟

حقيقة أننا جميعاً نتأثر بمعتقدين راسخين يكبحان قدرتنا على متابعة أهداف التحدي:

إحساس بعدم القدرة: أننا غير قادرين على إنجاز ما نريد.

إحساس بعدم جدارة: بشكل ما أننا لا نستحق أن ننجح.

ورفعهما للسطح يساعد كل من المدرب والمتدرب ليفهما الأسباب العميقة لعدم الرغبة أو العداء أو الانشغال بالنسبة لمواصلة الهدف.

الاختيارات الخاصة بالنشاط

أنها جزء عملية التدريب التعليمي الأكثر تخليقاً. وغرضنا هـو البحـث عـن أكثر ما يمكن من الاختيارات حتى نختار خطوات قادمة محددة وواقعيـة. تـذكر، مرة ثانية، من الأمور الهامة الاعتراف بأن الحقيقة الداخلية هي التـي تمنعنـا مـن الاختيار. ويمكن أن يكون لنا تفكيراً مضاداً يشكل مراقبة قوية:

- أنه لا يمكن عمله.
- لا يمكننا عمله مثل ذلك.
- أنهم سوف لا يوافقون عليه أبداً.
- أنه سيكون مكلفاً جداً.
- أنه في مجموعة ينطوي على مخاطرة ومعرقل ومعقد ومتطرف.
- ليس لدي وقت.
- ثم تجربته فعلاً – انظر ما حدث.
- ويمكنك أن تتصدى لهذه الاعتراضات بأسئلة "ماذا إذا".
- "ماذا إذا عملناه"؟
- "ماذا إذا لم يتواجد هذا العائق"؟
- "ماذا إذا جعلناهم يتفقوا"؟
- "ماذا إذا وجدنا ميزانية"؟
- "ماذا إذا تدبرنا أمر الخاطر/قللنا العرقلة/جعلناه أبسط"؟
- "ماذا إذا أعدنا النظر في تخصيص الموارد"؟
- "ماذا إذا جربنا ثانية"؟

احتفظ بفرصك للاختيار

- "ما الذي يمكنك أن تعمله غير ذلك؟"
- "هل يمكنك عمله بطريقة مختلفة؟"
- "هل هناك طرق أخرى لتحقيق هذا الهدف أو الغاية؟"

أن اختيارك لفرصة كثيراً ما يكون مهمة للتفكير إلى مرحلة ثانية. أدرس بدقة تكاليف ومنافع النشاط. ولا تقتصر على اختيار واحد، قد يمكن دمج اختيارين أو أكثر كطريق واقعي للنشاط، أو قد يمكن تخطيط اختيارات للمدى المباشر أو البعيد، تحقق من الاختيار المفضل:

ممكن تحقيقه:

- له ميزانية، قُدّرت تكاليفه، وقّرت مرده.
- محدد ويمكن قياسه.
- واقعي.
- مجدوَل.

متحدياً:

- متطلباً فعالية جديدة أو بحث.
- مثيراً للمتدرب.
- محركا الواقع ليقترب من الهدف (وليس دونه).
- عاملاً على تعزيز المهارات أو إضافة مهارات.
- عاملاً على تحسين الأداء.
- عاملاً على خلق ممارسة تدريب حقيقية.

ماذا تفعل:

- هذا الجزء من عملية التدريب التعليمي يرسم خطة نشاط تفصيلية.
- ما الذي ستفعله؟
- "متى ستفعله"؟
- "هل سيحرك هذا النشاط (أو سلسلة النشاطات) نحو الهدف"؟
- "ما هي العوائق التي عليك أن تتخطاها؟"
- "من غيرك سيكون مقحماً؟"
- "ما هو الدعم الذي تحتاج إليه؟"، "أين ستحصل عليه؟"
- "ما هي العواقب الأخرى لهذا النشاط، وكيف نتعامل معها؟"
- ومن الضروري للمدرب أن يسأل.
- "ما الذي يمكنني أن أفعله لأساعد؟"

وهذا الجزء من التدريب التعليمي يحتاج إلى كثير من تفكير مرحلة ثانية عميق حتى تكون خطة النشاط جدية، وحتى يمكن للمتدرب أن يمضي فيها قدماً. ومن الأمور الهامة، أيضاً، تحديد موضوعات المحاسبة. كيف سيكون المتدرب محاسباً أمامك في هذه الخطة؟ ما هي الأهداف التي ستحددها؟ هل سيحتاج الأمر لإعادة النظر فيها؟ والحل الأمثل أن تقلل هذه الأهداف القابلة للمحاسبة للحد الأدنى ويتفق عليها بين المدرب والمتدرب، كما هو الحال في التقييم.

وثّق خطة النشاط وحدد تاريخ مراجعة لتدبر أمر التقدم في النشاط.

تقديم المشورة

في مرحلة معينة سيكون عليك أن تساعد شخص ما في موقف صعب.

هـذا هـو السـبب الواضـح لمحادثـة المشـورة. والمشـورة تكـون مطلوبـة في موضـوعات مثـل صـعوبات لـدى زمـلاء أو مـديرين، تفضـيلات المهنـة، وكـذلك تغييرات هامة في الظروف الشخصية أو الاجتماعية.

وتقديم المشورة، مثل التدريب التعليمي، يساعد شخص ما ليسـاعد نفسـه في حل موقف يعتبره هذا الشـخص مشـكلة ودورك كمقـدم مشـورة هـو تقـديم تصورات مختلفة يمكـن الحصـول عـلى أفكـار منهـا. ومتلقـي المشـورة ينبغـي أن يبحث عن الحل الخاص به ويتحمل مسؤوليته. والحل ينبثـق مـن المحادثـة بـين مقدم المشورة ومتلقيها. تذكر أنك قد لا تكون متدرباً على تقديم المشورة ولـذلك فإن مسؤوليتك في هذا المجال تتحدد بمسؤولياتك عن عملية الإدارة.

ودور مقدم المشورة هو أن يخلص متلقيها من اعتقاده بأنه لا يعـرف مـاذا يفعل، أو من اضطرابه العاطفي الذي يمنعه من التفكير السوي.

الصفات الضرورية لمقدم المشورة الجيد

عليك كمقدم مشورة أن تعمل عـلى إنجـاح المحادثـة، وأن تصـل بالمشـورة لإيجاد فهم جديد للموقف ومدخلاً جديـداً للتصرـف في شـأنه. وعليـك أن تبقـى على ثقة متلقي المشورة وخاصة بالنسبة للأمور المتعلقـة بالسرـية. وهـذه الثقـة تساعدك على أن تتحدى الانحرافات الظاهرة أو الفهم الخاطئ في تحليـل متلقـي المشورة. عليك أن تساعد متلقي المشورة ليواجه الحقائق غير المريحة عنـه وعـن ظروفه، وذلك بإظهار تفهما للمشكلة وعدم تقـديم حلـول جـاهزة. ومـن الأمـور الهامة أيضاً قاعدة أنك لا تتنزل إلى انتقاد الآخرين.

مهارات تقديم المشورة

تختلف مهارات تقديم المشورة عن المهـارات التـي نسـتخدمها كـل يـوم في أنك ينبغي أن تتصرف مهنياً، أي بصدق ومثـابرة وبـدون تحيـز. يجـب أن يكـون إسهامك مبلغاً جيداً ومناسباً للموقف، وبالإضافة إلى مهـارة الاسـتماع الضرـورية، توجد (3) مهارات تلزم في تقديم المشورة:

أ- توجيه أسئلة مفتوحة.

ب- انعكاس الاهتمام.

جـ- مواجهة.

د- وهذه المهارات تساعد على جعل المحادثة أكثر إيجابية.

أولاً: توجيه أسئلة مفتوحة

الأسئلة المفتوحة لا يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا. أنها عـادة تحتـوي عـلى كلمات لماذا، من، كيف، متى، أين كيف. وهـي مفيـدة بصـفة خاصـة في المراحـل المبكرة للمحادثة. أنها توفر للشخص الآخر بعض الفرصة ليسهم ويؤثر في الاتجـاه الذي تأخذه المناقشة.

ثانياً: انعكاس الاهتمام..

يستخدم مقدموا المشورة انعكاس الكلام بثلاثة طرق: أنهم يعكسون:

- ما يبدو أن الناس يشعرون به.
- كلماتهم، محتوى ما قالوه.
- المحتوى المستوحي.

انعكاس المشاعر

ربما يكون هذا الانعكاس هو أول الفنيات التي تستخدم في اجتماع تقديم مشورة وأكثرها فائدة. أنه يساعد المتكلم على أن يعرف أن المستمع يفهمه. وفي الغالب لا يحتاج الأمر إلا لكلمات قليلة:

1- أنت تشعر بغضب.

2- أنت تبدو غير منتبه.

3- ربما يكون الأمر اختلط عليك.

ترديد كلمات المتكلم

أنه يمكنك من أن تلقن متلقي المشورة بدون تعريض المحادثة لأن تنحرف عن مسارها. ترديد الكلام يمكن أن يفتح موضوعات تؤدي إلى مواصفة الكلام بعد انقطاعه.

ترديد المحتوى المستوحي..

هو إعادة ما يكون متلقي المشورة قد قاله لك توا.

"أنت تقول أنك لم تتعرض لتحد كاف"

أنه قد ينتج عنه توسعاً في النقطة التي تمت ويفتح الطريق للمضي قدماً في مناقشتها. أحياناً يمكنك أن تردد شيئاً صار التلميح له فقط لتدفع متلقي المشورة للكلام في الموضوع بعد أن تكون قد طمأنته على مشروعيته.

والخطورة في انعكاس الاهتمام هي أنك قد تقترح شيئاً ما لا يشعرون به، أو تعطي الانطباع بأنك تعتقد بأن ما قلته صحيح. واستخدام انعكاس الاهتمام ينبغي أن يكون بتخفظ شديد.

ثالثاً: المواجهة

استخدم المواجهة باحتراس شديد. أنها تتكون من الأسئلة عن تفصيلات مادية لتدعم زعما أو تعبير عن شعور غامض. وقد تنطوي على الإشارة إلى تعارض واضح: بين ما يقوله متلقي المشورة وبين ما يكون قد قاله قبلاً، وبين ما يقال والطريقة التي يقال بها، وبين الكلمات وحركات الجسم، تذكر أنك تواجه مفاهيم حتى تقتلع مفاهيم جديدة، أنك لا تواجه لتنتقد أو تحط من قدر متلقي المشورة بأي حال.

رابعاً: مراحل المشورة

مراحل المشورة تماثل مراحل التدريب التعليمي. والفرق الرئيسي بينهم هو أن التدريب التعليمي يدور حول الوصول لهدف وتحسينه بطريقة ما. أما المشورة فهي تدور أساساً حول التخلص من بعض العوائق أو الصعوبات واكتساب القدرة على المضي قدماً ومن المراحل:

المرحلة (1) / تشخيص

هذه هي المحادثة للعلاقة. أنك تحتاج لأن توجد في البداية علاقة إيجابية بين مقدم المشورة متلقيها، متلقي المشورة بالتأكيد سيشعر بأنه معرض للخطر وأي شيء يمكنك أن تفعله لطمأنته -لإيجاد الثقة والاحترام اللذين يحتاجهما- يكون ضرورياً.

"ما هي المشكلة كما يراها متلقي المشورة؟ أين سبب المشكلة؟"

المرحلة (2) استكشاف

هذه هي المحادثة للإمكانية. بعض نواحي هذه المشكلة ربما تكون مدفونة لأن متلقي المشورة أما أن يكون غير راغب في أن يظهرها (خوفاً من العواقب) أو غير واع بها. ساعده ليراجع الأمر ويدرس

إمكانيات الموقف:

- "لماذا تعتقد أنك تشعر بهذا الشكل؟"
- "ما نوع الاستجابة التي تعتقد أنك يمكن أن تحصل عليها إذا أخبرت س بها؟"
- "من غيرك ساهم في المشكلة؟"
- "كيف نشأ ذلك حسب اعتقادك؟"
- "ما هو السبب المحتمل للمشكلة؟"

يمكن أن تدرس جعل المحادثة أكثر إبداعاً في هذه المرحلة بسؤال متلقي المشورة بأن يفكر في المشكلة بأساليب مختلفة اختلافاً أساسياً:

- "كيف تبدو هذه المشكلة؟"
- إذا كنت أنت هو المشكلة، كيف تشعر؟"
- "هل يمكنك أن تفكر في طريقة أخرى للتعبير عن المشكلة؟"

بدلاً من أن يرى متلقي المشورة المشكلة على أنها عبء، عليه أن يتحمله أو عقبة عليه أن يتغلب عليها، إدعوه لأن يحاول أن يشكل المشكلة في تعبير، كيف أعمل، وبذلك تصبح المشكلة معبراً عنها كهدف: مخرج للأمام يمكن لمتلقي المشورة أن يطرقه. "كيف أعمل" ينطوي أيضاً على احتمالات متعددة للتحرك لاستكشاف نواحي مختلفة للمشكلة.

وتحويل العائق إلى هدف بهذا الأسلوب يقع في صميم عملية المشورة. وينبغي أن تتناوله بحذر. متلقي المشورة من السهل أن يشعر بأن عليه ضغط عند هذه النقطة ليقبل تملك مشكلة بينما ليس لديه أي رغبة لذلك.

المرحلة (3) فرص

المحادثة للفرصة ينبغي أن تؤدي بمتلقي المشورة لأن يتخيل مسارات عمل ممكنة وعواقبها. ينبغي أن يكون متلقي المشورة منتقلاً من انفعال إلى موقف تم دراسته بقدر أكبر بدون ضغط منك. وينبغي أن يتصور نتائج متباينة والمشاعر التي يمكن أن تثيرها الآن ينبغي أن يشعر متلقي المشورة بأنه أكثر تمكنا لأن يختار مساراً للعمل.

الفصل السابع

عملية إدارة الفريق

والجماعات

الفصل السابع

عملية إدارة الفريق والجماعات

تمهيد

إن هذا العصر هو عصر الفريق، كثير من المديرين، هذه الأيام سيجدون أنهم أصبحوا مديري فرق، كما أنهم قد يصبحون أعضاء في فريق أو أكثر يرأسه نظراءلهم. في كثير من المنظمات ما كان يسمى "إدارات" "أعيد تسميته" فرق". إذا كنت تعمل في بيئة مبنية على المشروع، فإن الفرق هي وحدات العمل الأساسية. أنك سوف لا تنجح كمدير بدون مهارات عمل الفريق. فكرة الفرق في نمو منذ الستينيات من القرن العشرين، عندما أدخل جون أدير وجون جارنت مفهوم الفريق. أن منظمة المستقبل ستكون أكثر تسطيحاً من منظمة الماضي وبها مستويات إدارة أقل. ونجاحها سيعتمد على تبادل المعلومات ومقدرة الناس على حل المشكلات معاً أكثر مما يعتمد على المواد الخام والعمالة.

بحث بمعرفة مكتب استشاري نشر في مجلة الايكونومست في 1995/1/14 توصل إلى أن الفرق يمكن أن تعمل بذكاء فائق إلا أنها تحتاج لكثير من الصيانة الأمر الذي يمكن أن يجعلها مكلفة. والفرق

قد تخفق أيضاً بسبب أن المديرين لا يتلقون تدريباً كافياً في دناميكيات الفرق –أو أنهم يبذلون جهداً كبيراً في تكوين الفريق وذلك على حساب العمل الذي يؤدي.

وأعتقد أن الفرق تستخدم في حالات لا تتطلب عمل فريق بل يمكن أن يؤديها أفراد يمارسون مسؤولياتهم عن الأعمال المكلفين بها. جزء من عملك كمدير هو أن تميز بوضوح أين يحتاج الأمر إلى عمل فريق وأين يتسبب في منع الناس من أداء عملهم أداء صحيحاً. المنظمات أحياناً تطبق عمل الفريق بدون تفكير حيث يكون هناك أكثر مناسبة:

- قيادة متقدمة أو تغيير تكنولوجيا أو مزاولة عمل فردي.
- أنك كمدير في منظمة لها هيكلاً تنظيمياً وثقافة، تحتاج لأن تفكر في سبب اللجوء لعمل الفريق وما هي المشاكل التي قد تنشأ مع تشغيلها.

مشاكل مع الفرق:

عملية الإدارة تشمل:

1- اللجوء إليها للتعويض عن استراتيجية ضعيفة.

2- استخدامها كتغطية لممارسة ضعيفة لمزاولة العمل.

3- استخدامها في جو تسوده ثقافة تنظيمية معادية (قيادة وتحكم، منظومات مكافآت فردية، مقاومة من هيئة إدارة متوسطة).

4- عدم وجود مهمات تمتد لوقت طويل.

5- دروس من فريق لا تحول الآخرين.

6- تحديد أهداف ضعيفة: عدم وضوح أو تكليفات متضاربة.

7- تدريب غير مناسب وغير كافي.

8- عضوية غير مناسبة.

9- الافتقار إلى الثقة.

جميع هذه المشاكل يمكن أن ينتج عنها صعوبات داخل الفرق نفسها. وتسئ إلى سمعة عمل الفريق.

مشاكل مع الفرق: أعضاء الفريق

1- محاولة إنجاز الكثير جداً في وقت مبكر جداً.

2- تضارب في أسلوب العمل أو اتباع مدخل فردي.

3- تركيز على نتائج على حساب ديناميكيات المجموعة.

4- مواجهة عوائق غير متوقعة.

5- مقاومة لمدخل جديد.

6- مهارات ضعيفة في العلاقات بين الأفراد.

7- الافتقار إلى ثقافة الفريق.

الفريق لا يمكن أن تحل بمعجزة محل الحاجة إلى مجالات واضحة للمسؤولية وخطوط للمحاسبة. إذا كنت مسؤولاً عن فريق تحتاج لأن تكون واضحاً حول:

أ- لماذا يوجد تشجيع لعمل الفريق في منظمتك.

ب- ماذا تعني ويعني فريقك بكلمة "فريق".

جـ- أين يكون عمل الفريق مساعداً وأين يمكن أن يعطل عملك.

د- ما الذي يتوقعه أعضاء الفريق من الفريق.

هـ- كيف نتصرف مجموعات الناس.

و- كيف تنظم وتقود فريقك لتحقيق الفعالية القصوى.

لماذا عمل الفريق؟

أعتقد أن الشعبية الكبيرة التي للفريق في المنظمات الكبيرة تعود لأنها توفر طريق لإرضاء حاجات الناس الاجتماعية.

يمكن أن نستخدم سلم الاحتياجات لماسلو لمعرفة كيف تحقق الفرق ذلك.

الفريق يوفر مكان آمن أكثر من الإدارة، ويوفر احتراما واعترافا بالشخص لأنه يتكون من عدد محدود من الأفراد. وصغر حجم الفريق يسَّهل إبراز إسهام الناس في العمل وإنجازات الفريق. ويساعد على تحقيق الذاتية لأنه يحمي أعضاءه لحد ما من مسؤوليات ومخاطر المنظمة ككل. يمكننا أن نجرب الأشياء ونطور ونختبر مهارات جديدة في نطاق الحدود الآمنة للفريق.

ويمكننا أن نترجم هذه المنافع لمنافع عمل. ونظراً لأن الفرق يمكن أن تشبع الحاجات الاجتماعية للناس، فأنها تساعدهم لتخليص طاقتهم لتحقيق عمل أكثر إنتاجية. ونظراً لأن الفرق هي وحدات تدار محلياً، فأنها أيضاً يمكن أن تساعد الناس لأن يتفهموا أحسن ما هو مفروض أن يعملوه وكيف يعملوه: ونتيجة لذلك، فأن الفرق تحقق:

أ- ضغط عمل أقل.

ب- تفهما أكثر لدور الوظيفة.

جـ- شعورا أعمق بالإسهام في نشاط المنظمة.

د- زيادة الإنتاجية.

هـ- زيادة الرضاء عن الوظيفة.

و- تحكما أكثر وثوقاً.

ل- ملحمة للتطوير.

ك- اتصالات أكثر انفتاحاً.

ي- توفر مكان لممارسة القيم المشتركة للمنظمة.

عليك أن تهتم بالنواحي الاجتماعية لفريقك. أننا جميعاً لدينا قدر معين من الطاقة لنعطيه لعملنا. أننا نستخدم بعض هذه الطاقة لإشباع الحاجات التي وضعها ماسلو. وما يتبقى نكرسه لعملنا.

والفريق الذي يعجز عن إشباع حاجات الناس الاجتماعية يفشل كوحدة عمل. الأمر الذي يتطلب الاهتمام بكيمياء الفرق، تجميع فرق أحلام مكونة بالكاد من الخليط الصحيح من الناس والشيء الهام هو التعرف على الحاجات الاجتماعية لفريقك والسعي لإشباعها -خاصة عن طريق المحادثات المختلفة الأنواع. الناس يلتحقون بالفرق ليشبعوا حاجاتهم الفردية. لفهم كيف تدير أمر فريق، من المفيد أن تبدأ بدراسة كيف تتصرف الجماعات.

معرفة كيفية تصرف الناس في جماعات توفر لنا لفرصة لأن:

1- في الفريق، نحسن تفهمنا لما يجري فعلاً.

2- تتدر لماذا تختلف محادثات الفريق عن المحادثات بين الأفراد.

3- نتوقع النزاع ونعمل على منعه أو نتعامل معه.

4- تدبر أمر سلوك الفريق.

5- نحسن ناتج الفريق أو النتائج.

وعلى ذلك علينا أن ندرس كيف تتطور الجماعات، التركيبات داخل الجماعات التي تنبعث عن العملية، وكيف تشجع هذه التركيبات أنواعاً معينة من السلوك أو تثبطها.

كيف تعمل الجماعات

ويمكن تعريف الجماعة بأنها أي عدد من الناس الذين.

1- يتفاعلون الواحد منهم مع الآخر بطريقة ما.

2- يشعر الواحد منهم بالآخر.

3- يعون أنهم يكونون جماعة.

وهذا يميز الجماعات عن تجمعات الأفراد العادية وازدحامهم. والجماعة، بتعريفنا، يحدد عددها بحوالي (12).

ويمكن أيضاً أن نميز بين الجماعات والفرق، التي هي أنواعاً معينة من الجماعات التي تعمل معاً لإنجاز أغراض مشتركة.

والجماعات لها نوعان من الأغراض:

1- أغراض تتعلق بمهمات، أغراض اجتماعية.

2- أغراض المهمات تتعلق بالعمل الذي يؤدي وقد تفرض أو تملى من خارج الجماعة. والأغراض الاجتماعية تتعلق بتطوير إحساس الجماعة بالهوية وبصالح الجماعة وعلاقات أفراد الجماعة الواحد منهم بالآخر وعلاقتهم بالجماعة. وجميع الجماعات العاملة لها أغراض مهمات وأغراض اجتماعية. وتنشأ المشاكل عندما:

1- تنطمس أغراض المهمات بواسطة الأغراض الاجتماعية.

2- تطغى أغراض المهمات على الأغراض الاجتماعية أو تتلفها.

3- عندما يتعارض النوعان.

الجماعات قد تكون نظامية أو غير نظامية. والجماعات النظامية تشكل بمعرفة المنظمات لأداء مهمات معينة أو تنفيذ أعمال وظيفية محددة. الفرق هي جماعات نظامية، وقد تكون دائمة أو مؤقتة: فرق أعمال إدارة أو فرق مشروعات على سبيل المثال. وكلما كانت الجماعة نظامية، كلما توجهت لأغراض المهمات وكلما كانت غير نظامية كلما اتجهت للأغراض الاجتماعية.

تطوير الجماعة

بمجرد الالتحاق بجماعة تكون رغبتنا الرئيسية هي التكامل معها. وتكون غاياتنا:

1. حسن الحال (الطبيعي والعقلي والعاطفي والاقتصادي والروحاني).
2. بالانتماء شعور.
3. الاعتراف من قبل الجماعة.
4. التحكم في أنفسيا.

فإذا أشبعت الجماعة هذه الحاجات، فأننا سنتجاوب بأن نعمل على تقويتها.

والجماعات تتطور باستمرار. ونموذج باري توكمان ذو الأربعة مراحل لنشوء ونمو الجماعة من الاستهلال حتى النضوج الذي ظهر في أواسط ستينيات القرن العشرين اعتبر نموذجا نمطيا لتطوير الجماعة.

ونموذج توكمان يري أن الجماعة تتطور خلال أربعة مراحل:

1- التشكيل

2- الاقتحام

3- التنميط

4- الأداء

وفي عام 1977 تـم أضـاف مرحلـة خاصـة سـماها الانقضـاض ومـن هـذه النماذج ما يلي.

أولاً: التشكيل

في المرحلة الأولى، لا يكون الأفراد قد أصبحوا جماعة. وفيها يحاول الأفـراد أن يتعرفوا بعضـهم عـلى بعـض مـن حيـث الوضـع والخلفيـة والقـيم وإظهـار شخصياتهم وتأثيرهم. وقائد الجماعة عليه أن يقوى الجماعـة بسرعة بـالتعرف على ما يزيد ترابطها وتحديد القواعد التي تحكم سلوكها.

ثانياً: الاقتحام

تتميز هذه المرحلة بالنزاعات بتحدي أعضاء الجماعة الواحد منهم الآخـر بالنسبة لما يتفق على أنه صحيح أو غير صحيح، ومنظومات القـيم ومنظومـات الاعتقاد (منظومات القيّم هي ما نعتقد أنه هام أو صحيح ومنظومات الاعتماد هي الحقائق التي تتمسك بأنها ظـاهرة الوضـوح). وتحـاول الجماعـة أن تحـل هذا النزاع بالاتفـاق حـول مفهـوم للحقيقـة والواقـع يوضـح منظومـات للقـيم والمعتقدات يمكن لأي فرد أن يوافق عليه.

ثالثاً: التنميط

تكون الجماعة قد توصلت إلى مفهـوم يتفـق عليـه للحقيقـة مبنـي عـلى مفاهيم مشتركة، القيم والاعتقادات. هذه هي أنماط الجماعة التي

تتخذها أساسا لتطوير أسلوب للعمل لتحقيق أهدافها وتخصيص أدوار وقواعد للسلوك. أي إطار عمل يمكن للناس أن يعملوا معا في نطاقه. أنه في هذه المرحلة يمكن أن ينشأ تفكير الجماعة، وتفكير الجماعة يزيد قيمة الجماعة أكثر من أي شيء آخر. إلا أنه واحد من أعظم المخاطر بالنسبة لعمل الفريق أنه يمكن أن ينشأ في أي موقف عندما يكون الفريق عاملا بدون آليات تدقيق خارجية، أو في منظمة لها ثقافة داخلية قوية. والناس الذين يعانون من تفكير الجماعة يكونوا ودودين ومترابطين ولا يحتمل أن يختلفوا فيما بينهم. وأي فرد يرفض معايير الفريق يصنف على أنه منحرف أو مخرب. وتسلط الجماعة عليه ضغطا مستمراً مؤلماً ليعمل وفق مفهومهم.

رابعاً: الأداء

تمضي الجماعة قدماً في العمل الذي في المكان. بعض الجماعات قد تتوقف في مرحلة مبكرة. وبعضها الآخر يتأرجح بين المراحل أو يعود لمرحلة سابقة مع تغيير في العضوية.

الانقضاض

يكون عمل الجماعة قد أنجزوا حل الوقت للانتقال لمهمات ومسؤوليات أخرى. وفي هذه المرحلة على قائد الجماعة أن يركز على الدروس القيمة المستفادة من خبرة الجماعة، وأن يحضر الناس لمهمتهم التالية في الجهد القادم للجماعة. ونموذج توكمان يمكن أن يساعدنا في مجالين. يمكننا أن نستخدمه ليساعد فريقنا ليحسن أداءه. الجماعة لا يمكنها أن تنتقل جيداً من مرحلة للمرحلة التالية إذا ظلت الموضوعات في المرحلة السابقة لم تحل. قادة الفرقة قد يحاولون أن يصلوا إلى مرحلة

الأداء بدون أن يكونوا قد اتفقوا على إطار عمل في مرحلة التنميط. الفرق قد تعاني في مرحلة التنميط بسبب ترك قيم وأهداف مشتركة غير واضحة. أعضاء الفريق قد يستمروا في التأثير على الجماعة لتحقيق أهداف شخصية تعيدها إلى مرحلة الاقتحام أو حتى تفشّلها كلية وترغمها على البدء مرة أخرى بمرحلة التشكيل.

هيكل الجماعة

لما تمضي الجماعة قدما خلال هذه المراحل الأربعة، تطور لنفسها هيكلاً. أننا نسعى لأن يكون للجماعة قدرة على التنبؤ عدم التأكد بالنسبة لتصرف الآخرين يهدد الجماعة. وهيكل الجماعة ليس ثابتاً ولا دائماً. أنه منظومة ديناميكية معقدة تعمل عبر عدد من الأبعاد تتضمن:

1- الوضع

2- القوة

3- الدور

4- القيادة

5- المحبة

ويمكن ترجمة سلوك الناس في فريق ما كدليل لجهودهم ليجدوا لأنفسهم مكاناً في هيكل الجماعة يتحركون في نطاقه أو يتحدونه.

أولاً: الوضع

لكن موقع في الجماعة قيمة مخصصة له. وهذا الوضع ينشأ أما نظامياً أو اجتماعياً الوضع النظامي هو مجموعة الحقوق والواجبات

المصاحبة للموقع. والوضع الاجتماعي هو مرتبة الشخص مقاسة بمعرفة الجماعة، درجة الاحترام التي تعطيها الجماعة لهذا الشخص.

أننا نسعى ليكون لنا وضعا في نطاق الجماعة ليشبع حاجتنا للشعور بالانتماء أو اعتراف الجماعة بنا أو لما فيه صالحنا. والوضع يخضع للإدراك الحسي للآخرين (يمكن أن نسميه "سمعة") ويمكن أن ينهار في لحظة.

ثانياً: القوة

القوة هي التحكم الذي يمكن أن نفرضه على الآخرين. وفي أواخر خمسينيات القرن العشرين تعرف جون فرنش وبرترام رافن على خمسة أنواع لقاعدة القوة:

1- **قوة المكافأة:**

القدرة على منح مزايا للسلوك.

2- **قوة القسر:**

القدرة على معاقبة الآخرين.

3- **القوة الشرعية:**

الممنوحة بالقانون واللوائح.

4- **قوة الجاذبية الشخصية:**

الجاذبية التي تجعل الآخرين يقلدون أو يولهون.

5- **قوة الخبرة:**

مستمدة من مستويات معينة من المعرفة أو المهارة.

وفرنش ورافن ينوهـان بأنـه كلـما اتسـعت قاعـدة القـوة كلـما زاد تـأثير الشـخص. وقـوة الجاذبيـة الشخصـية لهـا فعاليـة خاصـة. والنـاس يسـعون لأن يمارسوا أنواعا مختلفة من القوة في أوقات مختلفة. قائـد الفريـق الـذي تعـوزه الجاذبية الشخصية أو الاحترام يمارس السلطة باللجوء للقوة الرسمية أو القسرِ.

ثالثاً: الدور

دورنا في الجماعة أن نقرر التصرفات التـي تتوقعهـا الجماعـة منـا. اقـترح شارلس هاندي، بأننا عندما نلتحق بجماعة، نسأل ثلاثة أسئلة:

ما هي هويتي في الجماعة؟ ما هو دور مهمتي؟ ما الذي يتوقع النـاس أن أفعله؟

أين هو مكان القوة في الجماعة؟ من الـذي يملكهـا؟ مـا هـو نوعهـا؟ هـل أحتاج لأن أمارس قوة من أي نوع؟

ما هي أغراضي؟ ما الذي أحتاج إليه؟ هل يتمشى مع أغراض الجماعة؟ ما الذي أفعله إذا لم تكن متمشية.

وإجابتنا على هذه الأسئلة توجهنا نحو الأدوار التي نلعبها في الجماعة.

وحديثا شعر بلبن بالحاجة لإضافة دور، هو دور خبير. والطريـق النـاجح، وفقاً لبلبن، يحتوي على ميزان للأدوار التسعة، والفريق القوي جداً في دور واحد أو أكثر يكون أداؤه أقل نجاحاً.

يمكن تنظيم قليل من الأدوار الاجتماعية في الجماعة للتمييز بين كـل مـن السلوك العدواني والسلبي والجازم. وهذا النموذج البسيط يتعرف

على الأدوار الاجتماعية المختلفة في مجموعة من الشروط للطريقة التي نمارس بها قوتنا مع الآخرين.

والنماذج الأخرى أكثر تعقيداً. التحليل الإجرائي، على سبيل المثال، يتعرف على العلاقات بين "الأباء" و "الأطفال" و "البالغين".والمبرمجة بلغة الأعصاب تقسم أداء الأدوار إلى عناصر أكثر:

رابعاً: القيادة

هذا البعد لهيكل الجماعة يرتبط بجميع الأدوار الأخرى. ويمكن تعريف القيادة بالتصرف الذي يساعد الجماعة لتحقيق أهدافها المفضلة. ويشار للقيادة الآن "كنشاط تسهيلي": عمل كل ما يمكّن الناس من الإنجاز، وليس توجيه طاقة الناس في اتجاهات معينة. ومن المفيد التفريق بين قيادة مهمة التي تركز على العمل الذي يؤدي، والقيادة الخاصة بعملية التي تركز على إيجاد علاقات جيدة في داخل الجماعة.

خامساً: المحبة

بُعد المحبة ينبعث فوريا ويساعد الناس ليكتسبوا وضعاً أو قوة يوفر لهم الفرصة لممارسة قيادة فعالة. المحبة يمكن أن تصبح إرباكاً عاطفياً أو علاقة باسطة جناحيهما، وعدم المحبة يمكن أن يتحول إلى ثأر أو حلقة نقار. وقد لا نكون واعين لهيكلي المحبة وعدم المحبة في الجماعة. وقد يكون علينا أن نعتمد على مفاتيح لحلول هذا الشأن.

سلطة الجماعة

تستخدم الجماعة تركيباتها لممارسة سلطتها على أعضائها. والمعايير هي سمات التعريف بالجماعة.

وعلى ذلك ففي مرحلة التنميط، تمارس الجماعة ضغطا لتكيّف أي شخص يتضح أنه ينحرف عن المعايير. وأعضاء الجماعة قد يكونوا:

1- **مشجّعين:**

دعابة، سخرية لطيفة، ملاحظات موضوعية.

2- **عليهم مآخذ:**

مصنفين ضعفاء، حمقى، لا يتحملون مسؤولية، غريبي الأطوار، وحتى شرّانيين.

3- **مُهْمَلين:**

مؤقتاً ولكن مبعدين عن المحادثة عنية.

4- **مبعدين:**

طُلب منهم أن يصمتوا أو يخرجوا.

وعندما نرى جماعة تتصرف قبل الأفراد بأي شكل من هذه الأشكال، نعرف أن الجماعة تطبق معايير معينة.

والضغط على الناس للتكيف مع معايير الجماعة يمكن أن يشجب بسهولة سلطة مدير مفوض، ويخلع عنه أي قوة أو وضع فعَّال، مهما بدا له من نفوذ.

ويمكن لنا أن تتجاوب مع هذا الضغط بواحدة من طرق ثلاثة، يمكننا أن: نناقش الحالة الخاصة بنا، ندافع عن موقفنا ونحاول أن نقنع الآخرين لينحازوا لنا ونتكيف ونشجب أي رأي أو تصرف يسئ للجماعة.

وما نفعله على موقعنا في تركيبة الجماعة. إذا كنا بقوة تكفي لإقناع الجماعة لتغير معاييرها أو نشغل موقعا كبيراً أو نحظى بمحبة، فإن ذلك يجعل الجماعة تحتمل سلوكا منحرفا بدلاً من أن تفقد عضوا له قيمته. وما ينطبق على الجماعة ينطبق على الفريق.

تعريف الفريق

فيما يلي تعريف للفريق:

الفريق هو جماعة من الناس يعملون معا لإنجاز أغراض مشتركة.

نرى أن كلمة فريق تحيط بنوعين من الجماعة: "جماعة عمل" و "فريق".

الفريق نوعان

يوجد تعريفان متكاملان للفرق

1- فرق أعمال وظيفية (أو جماعات عمل).

2- فرق إبداعية (خلاقة).

في فريق وظيفي، تؤدي جماعة من الناس عملا يشكل جزء من عملية أكبر بعض الشيء.

ويكون العمل مستمراً وكل شخص في الفريق يؤدي أساساً نفس النوع من العمل بتوجيه من رئيس فريق واحد. ومن أمثلة الفريق: فريق في مركز هاتف عام، فريق عملية إدارة، خلية على خط تجميع. وقديماً، كان يطلق على الفرق الوظيفية، إدارات: الإدارة المالية، إدارة المبيعات، إدارة الإسكان. أنها جميعها فرق وظيفية.

وفي فريق إبداعي، تُجَّمع جماعة من الناس ذوي مهارات متنوعة لتحقيق نتيجة واحدة. وعملهم ليس وظيفيا وليس جزء من عملية أكبر، أنه مهمة بأكملها. ومن الأمثلة فريق مستشفى يطبق مهارات متنوعة لإبراء شخص مريض. الشركة المسرحية هي فريق إبداعي لخلق إنتاج مسرحي. فريق منتَج هو فريق متعدد الوظائف لإنتاج منتج جديد.

فرق وظيفية: أنواع وأمثلة

1- فرق ناصحة

2- لجان

3- هيئة مناقشة

4- دوائر نوعية

5- جماعات ترتبط بأمور الموظفين

6- مجالس استشارية

7- فرق إنتاج

8- فرق تجميع

9- أطقم تصنيع

10- فرق مناجم

11- أطقم خدمة طيران

12- جماعة معالجة بيانات

13- فرق صيانة

14- فرق إبداعية (خلاقة): أنواع وأمثلة

15- فرق مشروع

16- جماعات بحث

17- فرق تخطيط

18- فرق معمارية

19- فرق منتجات

20- فرق مهمات

21- فرق عمل

22- فرق رياضية

23- فرق مستشفى

24- فرق مسرحية

25- فرق موسيقية

26- حملات

27- فرق مفاوضة

واحتياجات الفرق الوظيفية والإبداعية تختلف في الفرق الوظيفية، يكون للنواحي الاجتماعية الأولوية، لأن العمل نفسه لا يتطلب تنظيم الناس كفريق وفي الفريق الإبداعي تظل الاحتياجات الاجتماعية لها أهميتها لكن النواحي الخاصة بالمهمة تصبح أكثر أهمية في الفريق الوظيفي، سيأخذ الناس راحتهم في العمل، وفي الفريق الإبداعي، سيكون التركيز على إنجاز المهمة.

ما هو الحجم المناسب للفريق؟

بالنسبة لمدى التحكم المتعلق بالإدارة، يبدو أن الفريق المناسب لا تزيد فيه الاتصالات المباشرة عن ثمانية. لأن الجماعة الأكبر عدداً يتعذر عليها أن تعقد اجتماعات فعالة بدون عنصر تحكم يفرض عليها.

العمل في سبيل أغراض مشتركة

من أسباب فشل الفريق عدم توفر فهم واضح للأغراض ينبغي أن تتأكد أن أغراض الفريق واضحة وأن الفريق يفهمها. والأفضل أن يُقحم في إعدادها. يمكنك أن تفكر في أغراض الفريق في ثلاثة مجالات.

1. أغراض وظيفية:

وهي الأغراض اليومية التي تساعد الفريق ليعمل. الفريق الرياضي يمارس الأغراض الوظيفية عن طريق التدريب المنظم. وفريق عملية إدارة يتفهم الأهداف الوظيفية بلغة التخطيط أو الميزانية أو الأغراض النازلة إليه من المستويات الأعلى للمنظمة.

2. أغراض خاصة بمهمة

وهي مهمات مؤقتة كاملة الأغراض الخاصة بمهمة فريق رياضي هي تحقيق مباريات ناجحة أو بمستوى عالي. الفرق الوظيفية يصعب عليها التعرف على الأغراض الخاصة بالمهمة لأنها لا تتواجد لتؤدي مهمات كاملة.

3. أغراض فريق

هي أغراض تتعلق بصالح وخير الفريق نفسه. ويعبر عنها بلغة قيم الفريق وما يسعى إليه الفريق للمساهمة في إشباع حاجات أعضائه. والفريق قد يفصح عن التزامه بمساعدة أعضاء الفريق في تطوير مهاراتهم

وبتطوير تصرفات وتوجهات معينة، وبتعزيز الفريق في نطاق المنظمة الأكبر.

وهذه الأغراض جميعها تشكل أساس العقد الذي يبرم مع كل عضو من أعضاء الفريق عندما يلتحق بالفريق.

توليد الالتزام

كل عضو عليه أن يلتزم بالعقد الذي يلتحق بموجبه بالفريق. ومستوى التزام الناس يختلف. وهذا العقد يعرِّف نوعية ثقافة الفريق. والفريق، سواء كان وظيفيا أو إبداعيا، يتواجد ليشبع حاجات أعضائه. وكلما تحسن التوازن بين الأغراض الفردية وأغراض الفريق، كلما زاد ترابط ونجاح الفريق وكلما زاد رضاء أعضائه. وعليك كقائد للفريق أن تحافظ على هذا التوازن وإن توجد حلول لتقوية الفريق.

وفي إبرام هذا العقد، يبين الأعضاء أنهم يرضون أن يضحوا ببعض استقلالهم الشخصي للفريق بالقدر الذي يلزم لإنجاز الأغراض المشتركة.

وقائد الفريق يحتاج لأن يعتمد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الفريق في تقييده لاستقلال الفرد، وفي الوقت نفسه يحافظ على الالتزام الكامل للفريق. وخلال حل المشكلة والتفاوض، عليك أن تضع مجموعة قواعد عامة واضحة يتقيد بها جميع أعضاء الفريق.

استقلالية عمل الفريق

أعتقد أن فعالية أي فريق تعتمد كلية على درجات الاحترام التي تضيفها الجماعة على الاستقلال الشخصي من خلال:.

- أن الناس يلتزموا من أنفسهم بالعمل الذي اختاروه. أنهم ينبغي أن يكونوا قادرين على أن يتملكوا عملهم. وذلك يعني:

- أن يكون لديهم إحساسا واضحا بمسئوليتهم عن العمل.

- أن يكونوا ملتزمين التزاماً عاطفياً بالعمل، وليس بتأدية العمل لمجرد أنه طلب منه أو لكسب عيشهم.

وفكرة استقلالية عمل الفريق تنبعث من الفكرة، التي تم طرقها مبكراً في هذا الكتاب، الخاصة بمسؤولية العمل. أنها تبدأ باحترام للفرد وليس برغبة في جعل الأفراد يلتحموا في وحدة فريق توجد وجهة نظر: مسؤولية العمل تتطلب سياسة "ألزم حدود عملك". أعضاء الفريق ينبغي أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بطرقهم الخاصة، بدون نصح أو مساعدة أو أفكاراً أو نقدا أو أراء من زملائهم إلا إذا طلبوا مساعدة أو نصح أو أراء. الأمر الذي يعني "لا تقدم أفكار إلا عندما تطلب منك".

وقاعدة ألزم حدود عملك تمتد إلى الحدود الخاصة بمسؤولية العمل لأي فرد. أنها تتوقف عند أي نقطة يؤثر عمل أي فرد مباشرة على مجال مسؤولية فرد آخر، وعليك أيضا أن تعقد مجموعة من المحادثات في داخل الفريق لتتدبر أمر هذه المسؤولية المشتركة.

محادثات الفريق

يوجد 4 محادثات فريق رئيسية. يمكننا تطبيقها بسهولة على الأربعة محادثات التي سبق تعريفها:

أ- علاقة:

محادثة للاتفاق على أغراض واستراتيجيات وقيم.

ب- إمكانية:

محادثة فيها يسعى الأفراد لمساعدة خاصة بمشكلة.

جـ- فرصة:

محادثة تفاعلية لحل مشكلة.

د- عمل:

محادثات دعم من يوم ليوم.

أغراض واستراتيجيات وقيم

كل فريق يحتاج لأن يجتمع دورياً مرة كل شهر أو كل 3 شهور أو على الأقل كل سنة ليوضح أغراضه ويراجع تقدمه ويذِّكر نفسه بأي نوع فريق يريد أن يكون. وذلك لتجديد تلاحم الفريق ويوفر لهم الفرصة ليفرزوا مشاكل الفريق ويتهيأوا لفترة العمل التالية.

وهذه الاجتماعات تحتاج إلى تخطيط. أنت كمدير الفريق مسؤول عنها إلا أنه يمكنك أن تفوض المهمة أو جزء منها أحياناً لعضو آخر. ويمكنك أن تستعين بمن يعاونك من الخارج. راجع مع أعضاء الفريق ما يريدون أن يضمنوه. ركز على موضوعات الاستراتيجية وغرض الفريق وقيمة وإجراءات التشغيل وأين يمكن تقويتها. والاتفاق على الأغراض والقيم يفضل أن يتم بالمشاركة، إلا أن القرارات النهائية ينبغي أن تصدر منك كقائد للفريق. عليك دائماً أن تجعل أسباب قرارك واضحة.

وهذا الاجتماع الهام هو أساساً محادثة علاقة. فكر حول كيفية توسيع المبادئ الرئيسية لمحادثة للعلاقة كوسيلة للإعلام في يوم اجتماع الفريق.

حل مشكلة فرد

أنها محادثة للإمكانية. عضو الفريق لا يجد من السهل أن يطلب مساعدة حيث الاعتقاد السائد في كثير من المنظمات بأن على الأفراد فيها أن يحلوا مشكلاتهم ولا يلقوا بها على الآخرين. أن في طلب المساعدة اعتراف بالعجز، ولذلك فإنك كقائد فريق عليك أن تشجع هذه المحادثات وتوضح بأنها تظهر بوضوح أن العقل المتفتح والرغبة في التعَّلم يشكلان قيماً أساسية لأي فريق ناجح.

وأسلوب هذه المحادثة ينبغي أن يكون تقديم مساعدة وليس حل. ويكون على مقدم المساعدة أن يبذل جهدا لفهم المشكلة كما يراها زملاء طالب المساعدة ويساعده على أن يتوصل لحل لها بنفسه.

حل مشكلة تفاعلية

أنها محادثة للفرصة. الفرص عادة يفصح عنها بالمناقشة أو المناظرة. النزاع يشكل علامة على أن شيئا ما في خطر. إذا لم يمكنك أن تحول النزاع إلى مشكلة فريق للعمل على حلها، فقد تكون من المشاكل التي لا تستحق الاستمرار فيها، وهذه المحادثة تدور أساساً حول تحويل نزاع إلى فرصة للعمل وخلق إمكانيات إبداع لدراسة ومعالجة المشكلة من خلال السؤالين:

هل ترى أن المشكلة تحتاج إلى تفكير أساسي منفتح، أو مشكلة يمكن أن تخلصها من العيوب بواسطة تخطيط جيد؟

أين توجد الفرصة للنمو، للتطوير، لنجاحات جديدة؟

دعم يوم بيوم

المحادثـات الداعمـة تصـنف محادثـات عمـل باعتبارهـا طلبـات نظاميـة للعمل. وهي تستند على إحساس بالاحترام والثقة المتبادلين، وعلى تفهم بأن أي طلب نقدمه لزملاء يكون لهـم الحـق في قبولـه أو رفضـه. أن أي شيء لا يؤخـذ على عواقبه المشاركة الوثيقـة بـين الـزملاء في فريـق فعـال تقـوم عـلى مسـتوى عاطفي وكذلك على مستوى وظيفي أو مستوى مهمة. الإحساس بالتقـارب مـن السرـور بإنجـازات الآخـرين وأسـف عـلى اخفاقـاتهم، يشـبع حاجاتنـا للانـتماء ويعطينا الثقة للتواصل لقدر أكبر من تحقيق الشخصية.

والدعم العاطفي من هذا النوع أساسي لتحقيق هوية الفريق ولا ينشأ إلا من مجموعة علاقات تسعى للتعاون وليس التنـافس. والمنافسـة الصـديقة وإن كانت تساعد على تقرير معايير جديـدة وتحفـز أعضـاء الفريـق عـلى مضـاهاة أفضل ممارسة، إلا أنها بدون الثقة يمكن أن تصبح مدمرة. والثقـة هـي المكـوّن النهائي لهذه المحادثات. أنها تؤمن أن تحل فورا محل أي تفاعل سـلبي محاولـة إيجابية وذلك لاستكشاف ما حدث، وكيف يُمنع حدوثه مرة أخرى.

مقابلات الفريق

الفرق ينبغي أن تجتمع دوريا. والخطورة أن الاجتماعات المنتظمـة يمكـن أن تصبح روتين. والحل هو تغيير الطريقة التي تدار بها المقابلات.

اجتماعات الفريق المنتظمة

ادرس عقد مقابلة فريقك المقبلة على الوجه الآتي:

يعد قائد الفريق جدولا للأعمال بصفة غير نظامية قبل الاجتماع. أي شخص يفيد في ذلك، يمكنه أن يرسل مذكرة أو إضافات للقائمة إذا أراد. بريد عدل جدول الأعمال في بداية الاجتماع، والاجتماع يقرر تضمين أو عدم البنود المطلوب إضافتها.

تخصص أوقات للبنود الواردة في الجدول. ويحدد قائد الفريق وقتاً للاجتماع يراعي فيه إتمام الاجتماع بأسرع ما يمكن.

يصبح الجدول الآن كاملا ولا يضاف عليه أي شيء حتى الاجتماع التالي:

كل بند يتولاه من قدمه. وعندما تبدأ المناقشة عليه أن يسأل:

1- هل المهمة أو المشكلة مفهومة جيداً؟

2- هل تم التعرف على الآراء الخاصة بالموضوع؟

3- هل تم المشاركة في المعرفة؟

4- هل أنا أخلق جوا تعاونياً في الجماعة؟

5- هل تم الاستماع لكل شخص؟

6- هل يمكن التوصل إلى قرار بالإجماع – بدون تصويت؟

7- هل تم تقليل دوري كرئيس للجلسة للحد الأدنى؟

رئيس الجلسة لكل بند يصبح كاتب المحضر للبند التالي تراعي التوقيتات بدقة.

في نهاية الاجتماع يقوم قائد الفريق بتلخيص القرارات والإجراءات. ويدعو الأعضاء لتقديم اقتراحات ابتدائية للاجتماع التالي.

وهذا الإجراء يزيد من تملك الفريق للاجتماع. جو الانفتاح يتيح الفرصة لتحقيق المساواة في التعبير عن جميع وجهات النظر وللتوصل إلى حلول

بالاتفاق وليس بالفرض، وفي إحدى الشركات التـي أدخـل فيهـا هـذا الأسـلوب انخفض الوقت الذي انقضى في اجتماعات الفريق بحوالي الثلث.

تلقين الفريق ومراجعة الأداء

تلقين الفريق طوَّر اجتماع الفريق إلى منظومة معلومات إدارة،. والغـرض منه هو تأمين أن يعرف كل موظف ويفهم ما يعمله هو والآخـرون في المنظمـة ولماذا. يجتمع مديرو الفرق وفرقهم بانتظام، حوالي نصف ساعة، ليتكلموا حول الموضوعات المتعلقـة بهـم وبعملهـم. ويبنـي تلقـين مـدير الفريـق عـلى تلقـين مركزي يُرسل إليه من هيئة الإدارة الأعلى، وعلى أساسه يكتب كل مـدير فريـق التلقين الخاص به. وتلقين الفريق بهذا الشكل يوفر الفرصـة للفـرق لأن تقيّمـه وتقدر مدى ارتباطه بالعمـل الخـاص بهـم كـذلك لانتقالـه مـن مسـتوى لآخـر. وتوجد عدة منافع أخرى لتقلين الفريق:

1. أنه يقوي عملية الإدارة حيث يوفر اجتماع التلقين فرصة لقائد الفريـق ليقود، ويعطي للإدارة مصداقية ويـؤمن للفريـق أن يسـمع معلومـات الإدارة من مدير.
2. أنـه يزيـد الالتـزام. التلقـين يحسِّـن التـزام الفريـق بأغراضـه وأغـراض المنظمة.
3. أنه يمنع سوء الفهم.
4. أنه يسـاعد عـلى تسـهيل التغيـير، يـوفر الفرصـة للنـاس للمسـاهمة في التغيير بدلاً من أن يكونوا ضحية له.
5. أنه يحسن الاتصالات بالمستوى الأعلى.

6. أنه أيضاً يوفر قناة دائمة للتغذية الخلفية.

تلقين الفريق يختلف عن الاجتماعات غير النظامية، في أن قائد الفريق ينبغي أن يترأس الاجتماع، يعتمد نجاح تلقين الفريق على تعزيز التحاور الجدي.ينبغي أن يكون تلقين الفريق نظامياً حتى تعم فعاليته. تلقينات الفرق تكون أكثر فعالية إذا كانت جزء من عملية وتركيبة اتصالات أكثر اتساعاً في نطاق المنظمة.

أعقد تلقينات الفريق ومراجعات أداء الفريق بانتظام وليس فقط في الأزمات أو عند وجود خلل، اهتم بالخطوط الإرشادية الآتية:

1- أعقد الاجتماع في بداية يوم أو دورة العمل.

2- أعقده دائماً في وقت العمل الرسمي.

3- فترة الاجتماع ينبغي أن تكون بين 10 و 40 دقيقة.

4- أعقد الاجتماع في مكان العمل في هدوء بعيداً عن الهواتف.

أخلق جواً إيجابياً وحبياً.

راعي تغطية الأمور الأربعة الآتية:

أ- التقدم-إنجازاتنا. ضمِّن الإنجازات الفردية إذا كانت مناسبة، غذي الفريق بما عملناه حتى الآن لتحقيق أهدافنا. أبدأ بالتقدم لأنه يساعد على خلق شعوراً إيجابياً في الفريق.

ب- السياسة. كيف تؤثر التطورات في أمكنة أخرى للمنظمة على ما نعمله.

جـ- الناس. أي أمور معينة مؤثرة على أعضاء الفريق ستقوي الفريق.

د- نقاط للعمل. ما نحتاج لأن نعمله في المستقبل. أي أهداف جديدة أو نقاط خاصة للعمل.

الاجتماعات كمعامل للفريق

فكر في الاجتماع كأنه معمل تختبر فيه سلوكيات وقيم فريقك وتحسّنها. عموماً يمكننا أن نصنف سلوكيات الفريق كالآتي:

1- سلوك المهمة: الإسهامات في أغراض مهمة الفريق.

2- سلوك العملية: مساعدة الفريق للتطوير والتقوية.

3- سلوك غير منطقي: يتضمن أي شيء يعرقل أو يمنع الفريق من أن ينجح في مهمته أو أغراض العملية.

أولاً: سلوكيات المهمة

تتضمن:

1- استهلال: تعريف المشكلة، إعادة تعريفها، إعداد مقترحات، تقديم معلومات جديدة، اقتراح حلول ومنها:

أ- السعي للحصول على معلومات.

ب- إعطاء معلومات.

ج- تحديد معايير.

2- تنسيق: ربط الأفكار بعضها بالبعض الآخر، مقارنة المعلومات.

الإعداد والاستكمال: تطوير أفكار، إعطاء أمثلة، إضافة، إعداد مشاهد توضيحية.

3- تلخيص: إعادة صياغة، إعادة تنظيم معلومات، تكرار وتوضيح.

4- تقييم: لكل من القيمة وتوثيق الصلة بالموضوع.

5- تشخيص: البحث عن أسباب المشكلات.

- الاختبار للموافقة الجماعية أو عدم الموافقة.

ثانياً: سلوكيات العملية

تتضمن:

1- **تشجيع:**

استجابة إيجابية، تقريظ، موافقة

2- **حراسة:**

توفير الفرصة للآخرين للمساهمة.

3- **إيقاف:**

إنهاء خط جدل يبدو غير مجدياً أو غير تعليمي.

4- **متابعة:**

إصغاء والعمل على الحصول على آراء أكثر من الآخرين

5- إعادة توجيه:

من شخص لآخر.

والتعبير عن شعور الجماعة

6- الوساطة:

في لحظات النزاع

7- **تخفيف الشد:**

باقتراح فترة راحة أو إلقاء فكاهة.

ثالثاً: سلوك غير وظيفي

السلوك غير الوظيفي يجعل الاجتماعات تطول جداً، وتنحرف عن جـدول الأعمال أو تختلط فيها الأمور. هو أيضـاً يـوفر معلومـات هامـة عـن التـوترات والموضوعات التي لم تحل في الفريق.

وهو يتضمن:

1- عدوان

2- تعويق

3- اعتراف ذاتي أو سعي نحو التعاطف

4- منافسة

5- دفاع خاص

6- السعي للاهتمام

7- مزاج سلبي أو هجومي

8- انسحاب

يصعب التمييز بين هذه الأصناف الثلاثة، خاصة إذا احتـوى الفريـق عـلى خلفيات ثقافية مختلفة. وفصل الاتجاه للمهمـة عـن اتجـاه العمليـة يمكـن أن يكون مفيداً. إن انتقاء والاستجابة إلى قليل من هـذه السـلوكيات فقـط، وبعـد ذلك تشجيعها أو عدم تشجيعها، يمكن أن يحسِّن أداء الفريق كثيراً في الاجـتماع وخارجه.

إنشاء فريقك

إعداد وتهيئة جماعة في الناس من فريق واحد من أكثر مهمات الإدارة إرضاء. وهو عملية طويلة الأجل، وينبغي أن يكون هدفك من تكوين فريق هو خلق جماعة من الناس يكون فيها:

1- تقاسم قيادة (وخاصة قيادة مهمة) في أوقات مختلفة.

2- محاسبة اجتماعية.

3- غاية للتفريق يمكن التعرف عليها.

4- حل المشاكل طريقاً للحياة.

5- فعالية الفريق تقيم اجتماعياً.

ومسؤوليتك كباني للفريق تتضمن:

1- تحديد أغراض الفريق والمحافظة عليها.

2- ترسيخ وتعزيز قيم الفريق: اجتماعية، سلوكية، موجهة للمهمة.

3- المحافظة على هوية الفريق.

مساعدة الفريق لأن يكون متجهاً دائماً إلى الخارج، مرحباً بناس وأفكار جدد، مقبلاً على النشاط في المنظمة الأم ومع العملاء أو الشركاء.

الحفاظ على اتصالات فعّالة مع الفريق ومساعدة أعضاء الفريق في اتصالاتهم البينية.

إقحام أعضاء الفريق بقدر الإمكان في القرارات التي تتعلق بهم.

فعالية الفريق تعتمد على شعور الفريق بالتلاحم. وإبداع الفريق وجسارته يتطلبا أن توفر للفريق الاحتياجات الأساسية في سلم ماسلو، وهي الاحتياجات الوظيفية لأي كائن بشري في جماعة.

تشجيع التعاون

التعاون يعني العمل معاً. وعملياً يكون التعاون عادة معرضاً للتأثر بالمنافسة، المنافسة قد تساعد الفرد لينجز عملاً، إلا أنها لا تساعد الفريق ليتطور.

والتعاون يساعد الفريق ليخصص الموارد وليستفيد من مهارات الأفراد المتنوعة وليعزز السلوكيات الاجتماعية التي تشكل أساس عمل الفريق. وكلما عززت التعاون في داخل فريقك وبين الفريق والآخرين كلما زاد التحام الفريق وفعاليته.

تعزيز الثقة

إن مهمتك الكبرى في تكوين فريقك قد تكون تعزيز الثقة داخل ثقافة تنظيمية، إذا كانت هذه الثقافة لا تعطي قيمة للثقة بالمرة، نتيجة لما تضفيه الإدارات العليا على أشخاصها من مكافآت سخية. تعزيز الثقة هو استراتيجية طويلة الأجل. وهو يعني معاملة الناس على أنهم بالغين ناضجين. وهو يعني أيضاً التحلي بستة عادات تتعلق بالإدارة:

1- اجعل اتصالاتك منفتحة. حافظ على إعلام الفريق دائماً. اشرح التعبيرات ووفر تغذية خلفية عن الأداء، كن غير متحيز بالنسبة لمشاكل وحدود مسؤوليتك عن العمل. قل الحق.

2- ادعم الفريق. كن متاحاً وسهل المقابلة، قدم المساعدة والنصيحة والتدريب التعليمي والدعم لأفكار أعضاء الفريق.

3- احترم الآخرين. التفويض هو أقوى دليل للاحترام، استمع باهتمام لأفكار الآخرين.

4- كن عادلاً. ضع الثقة في محلها واعترف بمن يستحقونها، أصقل مهاراتك بالمتعلقة بالتقدير.

5- كن ثابتاً على المبدأ. احترم وعودك، اتبع ما تعظ به، عش قيم فريقك. كن واضحاً مع معاملاتك.

6- أضرب المثل بقيادتك. عزز مصداقيتك مع فريقك بإظهارك لجدارتك وقدرتك وخبرتك المهنية وانتمائك للفريق.

التعامل مع الفشل

عليك أن تستخدم جميع مهاراتك القيادية عندما يواجه الفريق فشلاً. إذا لم تتحقق الأهداف ومضت المهمة أو المشروع في غير الطريق المرسوم أو تجاوزت وقتها المحدد، عليك أن تجمِّع الفريق وتأخذ بيده إلى الأمام. إذا كان السبب يرجع إلى التقصير فقد يصعب التغلب عليه، أما إذا كان السبب يرجع إلى أن الأهداف كانت متفائلة أو أن قوى السوق تدخلت، فإنك تواجه مهمة القيادة الأكثر تحدياً: إنك مسؤول عن أن تبقى فريقك على أهبة الاستعداد في الأوقات العصيبة وتشجع الناس، لا أن تعاقبهم.

ذكر الناس بالنتائج الإيجابية والإجراءات الإيجابية التي تتخذ لتصحيح الأمور. لا تتهرب من المسؤولية أبداً ولا تلوم آخرين لفشل فريقك.

في التعامل مع الأفراد. تذكر أن الفشل يثبط الهمم أكثر اجتماعاتك واحد لواحد والتجول في مجال العمل واجتماعاتك غير النظامية مع الفريق وقد تحتاج أيضاً لتعديل الأهداف.

بعد فشل كبير. فكر في جميع الوسائل لرفع الروح المعنوية لفريقك استعداداً للمهمة التالية

الفرق كمنظومات قابلة للتكيُّف معقدة

جميع الكائنـات الحيـة هـي منظومـات قبلـة للتكيـف معقـدة، أي أنهـا مكونة من عناصر مرتبة لتشكل منظومة يمكن أن تتكيـف مـع بيئتهـا. والفكـر الحديث يستكشف فكرة أن المنظمات أيضاً تتصرف مثل الكائن الحـي في بيئـة متغيرة باستمرار.

فكر في فريقك بأنه مجموعة من كائنات حيـة وذكيـة تسـعى لأن تعمـل كمنظومة حية فعّالة في نطاق بيئتها. وهي البيئة مكونة من فرق أخرى وبـاقي أجزاء المنظمة وكل شخص آخر للفريق اتصال معه أو يؤثر على عمل الفريق:

العملاء، الموردون، الشركاء، مستشارو الإدارة، الأطفال، الأصدقاء.

والتعقيد ينشأ من أن الفريق يؤثر على بيئته ويتأثر بالتغييرات فيها.

وعلى ذلك فإن الفريق الفعال في أحسن حالاته:

1- لديه حس خاص بالغاية من الوجود في العالم.

2- يحتفظ بهوية وحيدة.

3- يرى الحقيقة الجارية كحليف له.

4- يستوعب ويعمل مع قوى التغيير.

5- عميق المحبة للمعرفة.

6- يتشارك مع بيئته في النشوء.

وكاستراتيجية عامة لتنشئة مثل هذا الفريق، اتبع بعض المبادئ البسيطة.

أنظر إلى الفريق كحي من أحياء المجتمع وليس كوحدة مزاولة عمل.

قلل من التركيز على قواعد مزاولـة الأعـمال، واصـحب فريقـك في رحـلات منتظمة بعيداً عن التفكير في مزاولة الأعمال: تحدي الطريقـة التـي تـؤدي بهـا الأعمال دائماً واسأل: ماذا إذا؟

قيم وجهات نظر مختلفة، شجع الناس لإبداء بدائل للأفكار، أدعو ضـيوفاً من خارج الفريق. أوفد أعضاء الفريـق للخـارج لـيروا كيـف تحـدث الأشـياء في أمكنة أخرى: في أقسام أخرى للمنظمة، في مواقع مختلفة، في قطاعات مختلفة، في مهن أخرى مارس الحوار المنفتح واجعله مجالاً لتبادل الأفكار.

الفصل الثامن

عملية إدارة المشروعات

الفصل الثامن

عملية إدارة الفريق والجماعات

تمهيد

يزيد عدد المنظمات التي ترى في المشروعات أهم وسيلة لتحقيق التغيير الحقيقي. عملية إدارة المشروع تمر عبر جميع المسؤوليات الوظيفية العادية للمدير، أنها تتطلب منك مهارات خاصة كقائد وكمخطط ومنظم وكمحفز.

ربما تفكر في المشروعات على أنها:

1- فنية إلى أبعد حد.

2- معقدة.

3- مملوءة بالجعجعة.

4- مثقلة بالكثير من الأعمال الكتابية.

ما هو المشروع

المشروع ببساطة هو مهمة خاصة، وبتفصيل أكثر المشروع هو جزء من عمل له أغراض معرفة وناتج واحد معرف، المشروعات توجد لخلق شيء

ما جديد، وبمجرد ما يخرج الشيء للوجود ينتهي المشروع، وللمشروع جداول مواعيد وتكاليف معرفة. وعادة يتضمن مراحل ولكل مرحلة ناتج ممكن إثباته، وهذه المراحل تساعد قائد المشروع والمديرين الكبار ليتدبروا أمر تقدم المشروع.

والعمل التشغيلي منتظم وهو نشاط متكرر مألوف لمن يقومون به، أنهم يستخدمون المهارة والخبرة المتوفرتين ليطبقوا إجراءات منمطة وأعمال روتينية، وعادة يتحدد العمل التشغيلي مسبقاً وفقاً لاحتياجات المنظمة.

والمشاريع تتواجد خارج العمليات العادية للمنظمة، المنظمة عندما تقابلها مشكلة لم تكن تتوقعها ويتعذر حلها بالطرق والممارسات المقررة، فإنها تواجه بحاجة إلى التغيير، وإنجاز التغيير يعني العمل خارج نطاق العمل التشغيلي، ويحتاج لأدوات وفنيات ومهارات وقدرات جديدة، ووقت وتكلفة، وإلى تعريف الناتج المستهدف من العمل، وكل ما يحدث أثناء تنفيذ المهمة الخاصة ينظر إليه كجزء من مجموعة أنشطة مؤقتة خاصة بالمهمة ومنفصلة عن العمليات، هذه المهمة الخاصة هي المشروع.

الصفات المميزة للمشروع

يختلف المشروع عن العمل التشغيلي في أنه:

1- له غرض خاص.

2- عادة لا يتصف بالتكرارية (الروتين).

3- يحتوي على أنشطة يعتمد بعضها على البعض الآخر.

4- له قيود زمنية معرفة.

5- غالباً ما يكون معقداً.

6- له قيود تكاليف معرفة.

7- معرض للإلغاء.

8- ينبغي أن يكون مرناً ويستجيب للتغيير.

9- ينطوي على كثير من المجاهيل.

10- ينطوي على مخاطرة.

وللمشروع دورة حياة محدودة تنطوي على تصور، مولد، نمو، إنجاز، وفاة. والمشروع ينشأ ويغِّير شكله أو اتجاهه، ويستجيب للاحتياجات التنظيمية كلما تغيرت.

(وعلى ذلك فإن المشروع، مثل الفريق، منظومة قابلة للتكيف معقدة). ولكن ينبغي أن يحافظ على هويته إذا كان سيستمر، وهوية المشروع تعرِّف بأغراضه.

وكل فرد في المشروع ينبغي أن يعطي جهداً مشتركاً بطريقة متحكِّم فيها لإنجاز أغراض المشروع.

والأدوات والفنيات والطرق المستخدمة في عملية إدارة جميع المشروعات متماثلة بشكل عام.

ولا تختلف إلا بالنسبة للوقت وتعقيد المشروع. والمهارات الأساسية لإدارة المشروع متماثلة بصرف النظر عما إذا كان المشروع كبيراً أو صغيراً.

الصعوبات مع المشروع

يترتب على طبيعة المشروعات صعوبات محتملة فيما يلي بعضها:

أ- عدم توفر الوقت للتخطيط الفعال.

ب- عدم وضوح السلطة والمحاسبة.

ج- الجداول الزمنية غير واقعية.

د- عدم استيعاب كمية العمل المطلوبة.

هـ- تقدير الوقت اللازم تقديراً ضعيفاً.

و- عوائق وظيفية وتعاون ضعيف.

ل- بناء إمبراطورية.

ك- روح معنوية ضعيفة (لماذا نفعل ذلك؟).

م- تحفيز قليل.

ن- اصطدامات شخصية.

هـ-اختيار خاطئ لأعضاء الفريق.

و- نزاع في إدارة الفريق.

ق- لا أحد يتملك المشروع.

ي- تدخل خارجي.

كل شخص آخر مسؤول. (أعراض مرض، لا تلومني)

عدم وجود مدخل مستدام. (إننا نفعل الأشياء بهذه الطريقة هنا)

والتعامل مع هذه المشاكل أو تلافيها، ينطوي على فهم للنطاق الكامل للمشروع ولتركيبة المسؤولية التي ستقود بها المشروع، ومراحل الحياة التي سيمر فيها المشروع.

نافذة المشروع

عندما تعيّن قائد فإنك عندما تكون بعيداً عن النافذة ترى منظراً محدوداً ويشد انتباهك الأشياء الأقرب منك التي تتداخل مع المعلومات

التي تأتيك من الخارج، ويتغير المنظر كلما قربت من النافذة، حتى تصل إليها وترى كل شيء وتصبح منشغلاً بكل المعلومات التي تصل إليك خلال النافذة وتحجب عنك الأمور القريبة حولك مثل أنشطة التشغيل اليومية.

في البداية قد تكون النافذة صغيرة لأنها بعيدة ويكون لها الصفات الآتية:

1- بيانات المشروع المتاحة محدودة

2- ربما تكون موصفات المشروع غامضة.

3- يكون للمشروع بالتأكيد بعض الأغراض، على الرغم من أنها لا تكون دائماً واضحة لك مباشرة.

4- توفر الموارد ربما لا يلقي إلا اهتمام قليل.

وحتى يبدأ المشروع جيداً عليك أن تقترب من النافذة، يكون المنظر مشوشاً وغائماً. والخطوة الرئيسية التالية للأمام ينبغي أن تتكون من مرحلتين.

تدقيق وضع المشروع

- التعرف على جميع الذين لهم اهتمام بالمشروع.
- تدقيق وضع المشروع في محيطه
- تحتاج أنت وفريق المشروع لتفهم وضع المشروع بالنسبة للمنظمة. إنك تحتاج لإجابات على أسئلة مثل:
- كيف يتوافق المشروع مع استراتيجية المنظمة؟
- لماذا هو ضروري؟
- ما الذي تم عمله قبلاً؟

- ما هو الغرض الحقيقي للمشروع؟
- لماذا اختارونا للمشروع؟
- ما الذي نجنيه من المشروع إذا نجح؟
- ما الذي يحدث إذا فشلنا؟
- ما الذي تجنيه المنظمة من المشروع؟
- ما هي توقعات الإدارة الأعلى؟

وبالحصول على إجابات تزداد صورة المشروع وضوحاً ويقل التشوش والغيام ويصبح الفريق أكثر إقحاماً في المشروع. سيزداد تفهم الأسباب والمخاطر التي ينبغي التعامل معها.

التعرف على كل من يعنيهم المشروع

المعنيون بالمشروع هم كل من يكون له اهتمام بناتج المشروع. وهم يبدءون بك وبالفريق والمدير الأعلى الذي يرعى المشروع ويكون محاسباً أمام المستوى الأعلى. بعد ذلك كل من له اهتمام أو علاقة بالمشروع أو له اسهام في المشروع.

ويمكن تصنيفهم في مجموعتين:

1- داخليون.

2- خارجيون.

عليك أولا أن تؤمن دعم وإقحام الداخليين. وبالنسبة لهم فإن سياسة العمل والمنافسة على الموارد والعمليات اليومية والغيرة الشخصية قد تخلق علاقات صعبة ونزاع.

والخارجيون الذين يعنيهم المشروع قد يكون منهم المستخدم النهائي والعميل (الذي لا يكون هو المستخدم النهائي) والمجتمع المحلي

والمؤسسات الخارجية والموردون والمستشارين والمقاولون. وتـأثيرهم قـد يكون مركزياً أو على الهامش، أما في بداية أو آخر دورة حياة المشروع. وعمليـة الإدارة المتعلقة بالتعامل مع هؤلاء المعنيين بالمشروع هي أصعب تحدي لـك في إدارة المشروع.

إن سلطتك عليهم محدودة ويصعب عليك التأثير عليهم لما فيه فائدتك.

قيادة المشروع

قيادة المشروع تقع خارج نطاق مسؤولياتك كمدير وظيفـي. إن المشـروع يخرج عن نطـاق السلسـلة الخطيـة للمنظمـة، إنـه ينشـئ روابـط غـير عاديـة وقصيرة الأجل مع المديرين في جميـع المسـتويات، تجـد نفسـك في موقـف غـير عـادي: أنـك خـارج السلسـة التنظيميـة العاديـة، ولـديك حريـة في أن تحـدد قواعدك، ولكنك معرض لمعارضة مـن نظـراء لـك، وتـابعين لـك ومـديرين أعـلى منك، إنك بدون التزامك القوى بالتغيير وبإنجاز أغراضك يكون مصير مشـروعك الفشل.

الصفات الرئيسية لقائد المشروع

قائد المشروع:

1. مسؤول عن إنجاز أغراض المشروع .
2. ويتولى مسؤولية المشروع وبذلك يكون في موقف ذي مخاطر كثيرة.
3. وسلطته محدودة فـيما يتعلـق بالحصـول عـلى مـوارد داخـل المنظمـة وخارجها.
4. ويتوقع منه أن يحقق نتائج عبر إجراءات وعادات مأخوذ بها.

5. ويتوقع منه أن يعمل في مجالات غير معروفة وغير قابلة للتنبؤ بها وذلك لإنجاز النتائج.
6. ومعرض لمصداقية متدنية مع مديرين آخرين ولنظرة ارتياب.

وقيادة المشروع لديها 3 أبعاد رئيسية:

1. التعرف على المعنيين بالمشروع وتولي عملية الإدارة المتعقلة بهم.
2. تولي الإدارة طوال دورة حياة المشروع.
3. تولي الإدارة فيما يتعلق بأداء الفريق (أداء كل شخص أخر معنى)

وعلى ذلك فإن إدارة مشروع لها دور أكثر تعقيداً من الإدارة الخطية. ونجاحك يكمن في قدرتك على التحكم في عملية المشروع، أن تعرف ما يحدث ومتى وأين، وأن تتخذ إجراء مناسب عندما تظهر مشاكل.

نموذج لقيادة مشروع

توفر القيادة المتمركزة حول النشاط النموذج الأساسي في إدارة المشروع تحكمك كقائد ينبغي أن يتناول النموذج في اتجاهين:

1. قيادة موجهة داخلياً

قائد المشروع عليه أن يؤمن التقدم في تحقيق مجالات المشروع الثلاثة ذات الشأن وهي إنجاز المهمة وتطوير الأفراد وبناء الفريق. وذلك للعمل في كل وقت على تحقيق أغراض المشروع وللمحافظة على مضي عملية المشروع في طريقها الصحيح.

وفي هذه العملية عليك أن تتدبر الأمر باستمرار بالنسبة:

1- تنفيذ العمل وفقاً للجدول المقرر.

2- المحافظة على التوقيتات المحددة.

3- العمل الجماعي الجيد للفريق.

4- تزويد جميع الأفراد بالمهارات المطلوبة.

5- وعليك أن تتحرك دائماً بين الثلاثة مجالات الوظيفية.

6- تنسيق العمل.

7- التأكد من أن المشروع لديه موارد كافية وأغراضه ومسؤولياته واضحة.

8- تقديم المساعدة لأي فرد يحتاجها.

9- ولكنك تعمل في محيط مقيد، الأنشطة الداخلية لعملية المشروع.

2- قيادة موجهة خارجياً

يحتاج الأمر لأن تمتد مهاراتك الإدارية خارج الفريق إلى أولئك الذين لهم فائدة من المشروع. أنهم على الحدود الخارجية لعملية المشروع، ومعظمهم ربما لا يكونون مقحمين في أنشطة المشروع.

عليك أن تعمل كحاجز بين المشروع وبيئة المنظمة الأوسع. وهؤلاء الذين لهم فائدة من المشروع يمكن أن يؤثروا على المشروع مباشرة وغير مباشرة وينبغي أن تدخل علاقاتهم بالمشروع في دائرة تحكمك. وعليك أن تمد مجال تأثيرك وأن تجعل جهودك متجهة خارجياً. ستحتاج إلى مهارات تأثيرية وتفاوضية للحفاظ على جميع العناصر متوازنة.

دورة حياة المشروع

في كل مرحلة للمشروع ستتبع عملية لها 5 خطوات رئيسية. وهذه العملية تطبق على المشروع ككل وعلى أي جزء من خطة المشروع.

الخطوة 1 تعريف الأهداف والتوقيتات

تأكد من أن الفريق يفهم المشروع ككل وكذلك أغراض المهمة. ينبغي أن تقرر حدود المشروع والمجالات التي ستؤثر أنت فيها، وأن تهتم بتأمين أن كل فرد يمكن أن يتقبل إقحامه في العمل مقدماً، اظهر إقحام نفسك في المشروع وتحمسك له.

الخطوة 2 إعداد الخطة والتوقيتات

بعد أن تكون الأغراض قد حددت بوضوح، تجري عملية التخطيط عادة في خطوتين:

1- البحث عن الحقائق.

2- اتخاذ القرار.

3- وينبغي أن يقحم الفريق في المرحلتين.

البحث عن الحقائق هو عملية جمع معلومات، تأمين تجميع جميع البيانات الخاصة بعملية التخطيط، شجع الأفكار والمقترحات واستشر أعضاء الفريق والزملاء وآخرين للحصول على جميع البيانات المعنية المتاحة والتي تشمل المراجع التاريخية والحقائق والأداء.

اتخاذ القرار هو عملية استخراج نتائج للعمل من البدائل والآراء التي تولدت أثناء البحث عن الحقائق وتنظيمها بطرق مختلفة وفقاً لمن يحتاج إليها، ولكيفية استخدامها، واعمل حساب للطوارئ إذا لم تنجح الخطة.

الخطوة 3 تلقين الفريق والأفراد الآخرين ذوي العلاقة بالمشروع

1. قل لكل شخص له علاقة بالمشروع
2. ما الذي يجب علمه.
3. متى يتم إجراء الأعمال المختلفة.

التوقيتات

تحتاج لأن تعرف أن كل شخص يفهم جيدا مسؤولياته، هنالك بعض التفاصيل قد لا تكون متاحة في البداية وتتوفر مع تقدم المشروع.

الخطوة 4 تدبر أمر التقدم والدعم

الآن عليك أن تؤمن استمرارية التحفيز على مستوى عالي بمعالجة المشاكل التي قد تكون فنية أو إدارية أو نقص موارد، وذلك بمجرد انبعاثها انظر للداخل والخارج.

الخطوة 5 تقييم النتائج.

ينبغي أن يجري تقييم للمشروع أثناء تقدمه، والتحقق من أن المشروع يمضي في الطريق المرسوم له، ومن أن النتائج تحقق التوقعات، ومن فعالية التخطيط. والتعرف على ما إذا كانت هناك حاجة للتعديل. بعد استكمال المشروع قم بتقييم شامل.

وهذه الخطوات الخمسة ينظر إليها كعملية دورية. وفي أي مرحلة لأي دورة قد يتطلب الأمر تكرار العمليات لحل مشاكل وإيجاد طرق لاجتياز العوائق، وذلك حتى يمكن لك أن تحتفظ بالتحكم وباستمرار المشروع في التقدم.

فريق المشروع

كقائد مشروع عليك:

1- أن تنشط وتوجه هذه الجماعة المتعددة التخصصات لتقبل برضاء على إعطاء أداء جيداً طول حياة المشروع.

2- أن تقود المشروع مستخدماً أقلما يمكن من سلطة خطية نظامية. وإن معظم فرق المشروع متعددة الوظائف، وعليك أن تجعل فريقك ملـتحماً في وحـدة واحدة وكثير من أعضـاء الفريـق قـد يعملـوا في الفريـق جـزء مـن اليـوم أو الأسبوع.

صفات فريق المشروع الناجح

1- الالتزام بالمشروع.

2- اتخاذ الوضع المتوجه للنتائج.

3- التفكير الإبداعي والخلاق.

4- الرغبة في التغيير.

5- الاعتناء بالنوعية.

6- القدرة على التنبؤ بالاتجاهات.

7- الانشغال والاهتمام بالمشروع.

8- القدرة على حل النزاعات بسرعة.

9- الاتصالات الجيدة والتغذية الخلقية.

10- الثقة والاحترام المتبادلان.

11- الاهتمام بالتطوير الذاتي.

12- الحفاظ على الحواجز التنظيمية الفعالة.

عليك أن تتفهم العوائق والصعوبات التي عـلى فريقـك أن يتغلـب عليهـا وهي:

أ- عدم وضوح أغراض الفريق الابتدائية.

ب- عدم كفاية الموارد.

جـ- مباريات القوة والنزاعات.

د- افتقاد دعم الإدارة الأعلى وانخراطها في العمل.

هـ- ضعف تأمين الوظيفة.

و- أهداف وأغراض وأسبقيات متحركة.

ولتلافي هذه المشاكل يتطلب الأمر تفهم وتشغيل عملية إدارة المشروع بأكملها وتوقع المشاكل قبل وقوعها.

بناء فريق المشروع

تشمل مجالات المشاكل التي تواجه قائد المشروع في تشكيل فريق جديد والتي تتداخل مع بناء وأداء الفريق الآتي:

1- أدوار متضاربة.

2- مسؤوليات غير واضحة.

3- قنوات سلطة غير واضحة.

4- توزيع عمل غير سوي.

5- إسناد غير واضح للوظائف.

6- أغراض عامة غير واضحة.

7- الأفراد الآخرين المعنيين بالمشروع غير متعرف عليهم أو التعامل معهم غير متدبر أمره.

8- عدم ثقة في القائد وأعضاء الفريق الآخرين.

9- الأغراض الفردية لا تتعلق بالمشروع.

10- افتقاد الالتزام بخطة المشروع.

11- ضعف الروح المعنوية للمشروع.

12- الشك.

13- الافتقار إلى القيادة.

14- التنازع والتصادمات الشخصية.

15- المشروع الناجح لا ينشأ بسهولة. عليك أن تعمل على إيجاد حلول لهذه الأمور.

19- الجعل الناس يركزون على المشروع وعلى موعد إتمام العمل فيه وعلى أن تزيد رغبتهم في العمل معك.

تحفيز فريق مشروعك

فيما يلي إرشادات للنجاح:

1- أشرك أعضاء الفريق في عملية التخطيط.

2- تحقق من أنهم جميعاً يفهمون مسؤوليات أعمالهم في المشروع.

3- ادرس ما يتعلق بمهارات أعضاء الفريق وخبراتهم وتطلعاتهم واحتياجاتهم.

4- أقحمهم في حل المشاكل واسعى للحصول على أفكارهم ومقترحاتهم.

5- داوم على إعلام كل فرد بالتقدم بما في ذلك الأفرادى الخارجيين والمعنيين.

6- ساعد أعضاء الفريق على أن يجدولوا ويحددوا أولويات أعمالهم عند الضرورة.

7- أعد عملية اتخاذ قرار واسعى للحصول على موافقة جماعية من الفريق.

8- أعـد مراجعـة الأداء بانتظـام مـن خـلال اجتماعـات واحـد لواحـد وحـدد الأهداف.

9- اخلق جو تحفيز واعقد اجتماعات قصيرة منتظمة.

10- حل النزاعات والاعتراضات فورا.

11- احتفل بالنجاح وتعلم من الفشل.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1- أبو نبعة، عبد العزيز، (2001). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط2). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان –الأردن.

2- القريوتي، محمد، (2001). مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.

3- شاويش، مصطفى نجيب، (1993). الإدارة الحديثة، مفاهيم وظائف وتطبيقات. دار الفرقان للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.

4- النجار، نبيل الحسيني، (1995). الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة. الشركة العربية للنشر والتوزيع.

5- مخامرة، محسن، وآخرون، (2000). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط6). مركز الكتب الأكاديمي. عمان-الأردن.

6- عامر، سعيد، (2000). البعد الثالث الإدارة القرن الواحد والعشرين. مركز سوفس. القاهرة.

7- عمر، وصفي، وآخرون، (1996). وظائف منظمات الأعمال. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.

8- عاشور، أحمد صقر، (1986). السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.

9- سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون، (1989). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط3). القاهرة.

10- توفيق، جميل أحمد، (1986). إدارة الأعمال: مـدخل وظيفـي، دار النهضـة العربية. بيروت.

11- حسـين، سـلامة عبـد العظـيم، (2005). تحـديات القيـادة لـلإدارة الفعالـة، (ط1). دار الفكر.

12- سـعادة، جـودت أحمـد، (2003). تـدريس مهـارات التفكـير. دار الشرـوق للنشر والتوزيع، (ط1). عمان-الأردن.

المراجع الأجنبية

1- Tjosvold, Dean, (1996). Conflicti Management in A Diverse world: A Review essay of capelin's Understanding Disputes.

2- Gibson, J. etal, (1994). Organization Behavior, structure, processes, Boston: invin.

3- Drucker, peter, (1998). Manger a new pravdigms, forbes global Business & Finaace. USA.

4- Stoner, James F and freedman, (1992). Management. Prenticeall. New Jersey.

5- Conger, A., (1991). The charismatic leader; Jossey-Bass pubishers.

6- www.it-consutnacy.com.

7- www.rezgav.com.

8- www.google.com

تنسيق وإخراج

صفاء نمر البصار

هاتف: 079 6404300

s a f a n i m e r





دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع

عمان - شارع الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس 4655877 6 962+ موبايل 5525494 79 962+

ص.ب 712577 عمان 11171

E-mail: dar_konoz@yahoo.com

